

## **Het PR-plan**

**Perceptiemanagement door positionering,  
promotie en publiciteit**



# Het PR-plan

**Perceptiemanagement door positionering,  
promotie en publiciteit**

Piet Hein Coebergh



Ontwerp omslag: Finedesign Concept- en Ontwerpbureau bNO, Deventer  
Zetwerk: Alphazet prepress, Waddinxveen  
Eindredactie: Sandra M. Schuiten

ISBN 90 130 30 351  
NUR 810/814

© 2005 Kluwer

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

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16B Auteurswet 1912 j° het Besluit van 20 juni 1974, Stb. 351, zoals gewijzigd bij het Besluit van 23 augustus 1985, Stb. 471 en artikel 17 Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting reprorecht (Postbus 882, 1180 AW Amstelveen). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) dient men zich tot de uitgever te wenden.

All rights reserved. No part of this book may be reproduced, stored in a database or retrieval system, or published, in any form or in any way, electronically, mechanically, by print, photoprint, microfilm or any other means without prior written permission from the publisher.

Ondanks alle aan de samenstelling van de tekst bestede zorg, kan noch de redactie noch de uitgever aansprakelijkheid aanvaarden voor eventuele schade die zou kunnen voortvloeien uit enige fout, die in deze uitgave zou kunnen voorkomen.

# Inhoud

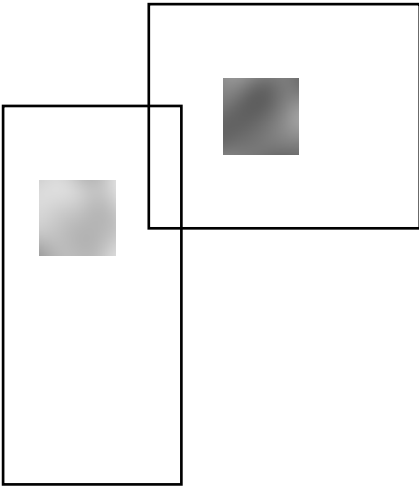
	<b>Inleiding</b>	7
<b>I</b>	<b>Wat is PR?</b>	
1.	Definitie van PR	10
2.	PR en integriteit	13
3.	Verscheidenheid in tijd en plaats	16
4.	Transparantie: noodzaak en praktijk	20
5.	PR versus reclame	22
6.	Kosten en opbrengsten van PR	24
7.	Het PR-plan	27
<b>II</b>	<b>Positionering</b>	
8.	Naar het brein van het individu	32
9.	PR en de 5 'i's'	37
<b>III</b>	<b>Promotie</b>	
10.	Diverse kanalen buiten de media	42
<b>IV</b>	<b>Publiciteit</b>	
11.	De media	50
12.	Publiciteitsmiddelen	52
13.	Nieuws maken	56
14.	Omgaan met de media	60
15.	Het interview	64
16.	Wat de opdrachtgever mag verwachten	66

<b>17.</b>	De basis voor effectieve PR	68
<b>V</b>	<b>Crisis-PR</b>	
<b>18.</b>	Kenmerken van crisis-PR	74
<b>19.</b>	Tactieken van crisis-PR	76
<b>VI</b>	<b>Tot slot</b>	
	Literatuur	82
	Over de auteur	85
	Verschenen als <b>c•municat•e</b> memo	86

## Inleiding

PR is in Nederland een jong vak, een jonge studie en een opkomende manier van denken. Steeds meer mensen ontdekken dat PR een krachtig instrument is om een onderwerp op een constructieve manier onder de aandacht te brengen om naamsbekendheid te vergroten of perceptie te managen. Dat onderwerp kan een persoon, een product, een visie of een organisatie zijn. Tegelijk is er in Nederland, zeker in vergelijking met Engeland en Amerika, schaarste aan kennis en ervaring om PR daadwerkelijk vorm te geven. Dit Communicatiememo wil een bijdrage leveren deze leemte te vullen door duidelijk te maken hoe PR kan helpen, of je nou professional of anderszins geïnteresseerde bent.

Er is reeds een aantal Communicatiememo's bij Kluwer verschenen die vanuit verschillende invalshoeken het omgaan met de pers behandelen: Crisiscommunicatie (Nr. 1), Scoren in de media (Nr. 2), Het communicatieplan (Nr. 11), Praktisch persbeleid (Nr. 18), Persberichten schrijven (Nr. 28) en Issuesmanagement (Nr. 36). Deze aspecten komen in dit memo slechts beknopt aan de orde. Dit memo onderscheidt zich van de andere memo's omdat vooral het perspectief van de PR-professional wordt beschreven. Dit is de door opleiding en/of ervaring gekwalificeerde expert die de PR verzorgt van een bepaald onderwerp. Dit kan een interne medewerker of externe consultant zijn.





## **I Wat is PR?**

## 1. Definitie van PR

PR is de afkorting van Public Relations, volgens het Van Dale woordenboek: *'Het leggen en onderhouden van goede betrekkingen met de buitenwereld of de kring van personen waarmee men zakelijk of ambtshalve te maken heeft.'* Veel Nederlandse handboeken over PR hanteren de volgende definitie van het Nederlands Genootschap voor Public Relations (NGPR, in 1996 opgegaan in de Beroepsvereniging voor Communicatie): *'Public Relations is het stelselmatig bevorderen van wederzijds begrip tussen een organisatie en haar publieksgroepen'*.

Belangrijk zijn de termen:

1. *relations*: ofwel relaties. PR houdt zich bezig met publieke relaties, niet met publieke contacten. Relaties vergen tijd en investeren in wederzijds begrip, vertrouwen en respect. Het is geven en nemen voor alle partijen, zoals in elke relatie (Ledingham en Bruning, 2000).
2. *stelselmatig*: PR doe je niet even op een namiddag. Ook als je succesvol bent moet je voorbereid zijn op tegenvallers.
3. *bevorderen*: PR doe je met een positieve en constructieve houding. Dit is een belangrijk verschil met journalistiek, dat meer gericht is op controverses en de achterkant van het gelijk.
4. *wederzijds begrip*: meer dan vroeger is een gelijkwaardige dialoog essentieel; eenzijdige promotie en propaganda werken averechts.
5. *organisatie*: in dit memo is de benadering breder: PR kan ook ingezet worden door en voor een persoon, een product of een visie.
6. *publieksgroepen*: een variant op de term *stakeholders* of doelgroepen. Dit begrip betekent dat er verschillende groepen mensen zijn die om verschillende redenen interesse hebben in een bepaald onderwerp. Die groepen vergen een verschil-

lende benadering, afhankelijk van hun belangen en andere onderscheidende kenmerken.

### **Perceptiemanagement**

Omdat PR in deze benadering zich met alle stakeholders bezighoudt betitelen sommigen PR wel als *'De organisatie van de communicatie van de organisatie'* (Meiden en Fauconnier, 1994); een wat lastige formulering om te zeggen dat PR zich uitstrekt over alle communicatie door en in een organisatie. Toch doelen professionals of leken meestal niet op beleidsmatige of organisatorische kwesties als ze het over PR hebben. Men associeert PR vooral met praktische zaken, in het bijzonder het realiseren van (positieve) aandacht in de media. De kracht van *free publicity* is enorm in opkomst en bij uitstek het terrein van PR. Sommige schrijvers, zoals Al en Laura Ries (2002), gaan zelfs zover dat PR (gedefinieerd als *publicity*) het enige instrument is dat een *brand* kan bouwen, of het nu een persoon, een product, een visie of een organisatie betreft. Reclame (*advertising*) heeft in deze visie alleen een rol als geheugensteuntje.

In dit memo betekent PR perceptiemanagement: het managen van de perceptie van een individu of groep. Deze invalshoek laat in het midden of PR breed (de organisatie van de communicatie van de organisatie, synoniem voor communicatiemanagement), of beperkt (binnenhalen van *free publicity*) wordt geïnterpreteerd.

Perceptiemanagement is geen *spindoctoring*. PR behoort integer te zijn: niet liegen en een respectvolle dialoog met stakeholders zijn essentieel voor succesvolle PR.

### **PR en communicatie**

Communicatie wordt al bestudeerd sinds de oudheid (Littlejohn, 2002). Het boek van Aristoteles over retorica (spreekkunst, de kunst van het overtuigen) uit 350 voor Christus, is een van de eerste voorbeelden. Als wetenschap is communicatie in de Westerse wereld pas sinds een paar decennia echt

serieus te nemen. Communicatiewetenschap maakt deel uit van de sociale wetenschappen, die (de samenhang van) gedrag, mens en maatschappij bestuderen. Er zijn raakvlakken en overlappings met onder meer sociologie, psychologie, bedrijfskunde, antropologie, sociale geografie, politicologie en economie. Communicatiewetenschap krijgt kritiek omdat het aandachtsgebied te breed en de wetenschappelijke basis te smal zou zijn. Maar de belangstelling van universiteiten, hogescholen, studenten en organisaties voor het vak blijft toenemen. In Nederland biedt de overgrote meerderheid van de ongeveer 30 hogescholen en 15 universiteiten wel een opleiding in communicatiemanagement. PR vormt binnen de communicatiewetenschap in de regel niet meer dan een (keuze)vak – opmerkelijk voor wie PR definieert als ‘organisatie van de communicatie van de organisatie’. Is de aandacht voor PR binnen de communicatiewetenschap al beperkt, binnen aanpalende studies als bedrijfskunde en management is communicatie doorgaans een onbekende invalshoek, ook al zullen veel studenten bedrijfskunde en management snel erkennen dat communicatie een sleutelbegrip is bij veranderingsprocessen – een kernthema in business management.

## 2. PR en integriteit

Communicatie tussen mensen wordt op verschillende niveaus geanalyseerd: interpersoonlijk (tussen twee mensen), op groepsniveau, op organisatieniveau en als massacommunicatie (Littlejohn, 2002). PR kan op al deze niveaus betekenis hebben. Op kleine schaal door bijvoorbeeld het sturen van een bloemetje om iemand ergens mee te feliciteren. Het oogde ook als een persoonlijk gebaar toen president George Bush eind 2003 aan de troepen in Irak tijdens een verrassingsbezoek de traditionele kalkoen ter gelegenheid van *Thanksgiving* uitdeelde. Dat de media er achter kwamen dat de kalkoen waarmee Bush trots rondliep van plastic was versterkte het beeld dat deze actie alleen voor de show was – een PR-stunt volgens sommigen.

Critici van PR zeggen dat je dergelijke tekenen van goed gedrag moet wantrouwen en interpreteren als manipulatie van het publiek. Daar zit een kern van waarheid in. En gezond wantrouwen in het menselijk verkeer, en al helemaal tegen gezagsdragers, is nodig om niet te makkelijk bedrogen te worden. Maar als mensen en hun leiders dingen doen die velen positief waarderen – ook al is het maar als symbool – dan is het te makkelijk om elk positief publiek gebaar af te doen als een PR-stunt.

Een dubieuzer voorbeeld van PR, dat doet denken aan de propagandatechnieken uit de eerste helft van vorige eeuw, vond plaats tijdens de Golfoorlog in 1991, toen een verpleegster vertelde dat ze had gezien dat soldaten van Saddam Hussein in Koeweit baby's uit hun couveuses in het ziekenhuis hadden gehaald en op de grond hadden gesmeten. Dit (onjuiste) bericht was afkomstig van een groot Amerikaans PR-bureau dat op dat moment werkte voor de Koeweitse regering in ballingschap. De namaakverpleegster bleek de dochter van de

Koeweitse ambassadeur bij de Verenigde Naties (De Boer en Brennecke, 2003). Dergelijke vormen van *spindoctoring*, waarbij spinning het verdraaien van de waarheid betekent (Seitel, 2001), inspireerde Barry Levinson tot het maken van de film 'Wag the Dog', gebaseerd op het boek 'American hero' van Larry Beinhart. In 'Wag the Dog' bundelen een *spindoctor* en een Hollywood-producent kort voor de verkiezingen hun krachten. Ze proberen met een gefingeerde oorlog in Albanië de aandacht af te leiden van een presidentieel seksschandaal.

PR-functionarissen kunnen wereldwijd rekenen op wantrouwen van journalisten. In de Coornhertrede van 1988 sprak journalist Henk Hofland zich uit over voorlichters: 'Wat men ook beweert, hoe altruïstisch ze hun beroep ook beschrijven, in laatste aanleg zijn ze in dienst van een beperkt belang. Hoe charmant ze ook zijn, hoe belangwekkend hun uiteenzettingen en smakelijk hun lunches, de journalist moet hen wantrouwen – juist daarom des te meer.'

De wetenschappers Prenger en Van Vree (2004) menen dat voorlichters en PR-functionarissen zo langzamerhand het nieuws beheersen in Nederland. Volgens Prenger en Van Vree staan tegenover de 14.000 journalisten in Nederland zo'n 55.000 communicatiedeskundigen. Aan die observatie voegen ze toe dat in Engeland gemiddeld tachtig procent van het financiële nieuws en ongeveer de helft van het 'gewone' nieuws het resultaat zijn van PR en voorlichting. Al deze analyses gaan echter voorbij aan het feit dat het aantal producten, diensten, visies, personen en organisaties die belang hebben bij een goed imago, veel groter is dan het aantal media. Zo bezien is het aantal van 55.000 communicatiedeskundigen misschien bescheiden (Ruler e.a., 2005).

Samengevat wordt PR door velen met nieuwsgierigheid en argwaan gezien, waarin het mysterieuze *spindoctoring* als een soort journalistieke alchemie wordt afgeschilderd, met Karl Rove (voor George Bush jr.) en Alistair Campbell (voor Tony

Blair) als illustere voorbeelden. In Nederland is Jack de Vries als PR-adviseur (*spindoctor?*) van Balkenende vaak in beeld. Mensen als strafpleiter Moszkowicz en ontwerper Des Bouvrie halen een groot deel van hun nering uit klanten die vallen voor hun frequente publieke optredens. Bekende Nederlanders doen er vaak alles aan om dat te blijven, omdat dat hun kans op werk vergroot (naast voor sommigen bevestiging van hun ego). PR draagt aantoonbaar bij tot meer zichtbaarheid, en in zekere zin openheid en aanspreekbaarheid (*accountability*), maar het is altijd de vraag hoe oprecht die presentatie is. PR is een krachtig instrument, dat zowel in verkeerde handen (denk aan het Derde Rijk) als in goede handen massa's in beweging kan krijgen.

### 3. Verscheidenheid in tijd en plaats

Public Relations komt uit Amerika en is – in de moderne vorm – nog steeds een Anglo-Amerikaans getint middel (Cutlip e.a., 1999, Grunig en Hunt, 1984, Ruler en Verčič, 2004, Wilcox e.a., 2003). De term Public Relation (toen nog in enkelvoud) lijkt voor het eerst gebruikt te zijn door de Britse advocaat Will. Blackstone in 1765. PR heeft zich volgens Grunig en Hunt (1984) op vier manieren ontwikkeld, die – vrij vertaald – als volgt luiden:

#### 1 Publiciteit (Press agency/publicity)

Een naar propaganda en spindoctoring neigende vorm van promotie waarbij de waarheid minder belangrijk is dan het effect. Deze benadering bestaat al lang. Sinds Alexander de Grote promoten machthebbers zichzelf via een munteenheid. In de middeleeuwen zetten vorstenhuizen troubadours in om hun weldaden rond te bazuinen. Schoolvoorbeeld is de Amerikaanse circusdirecteur P.T. Barnum uit de 19<sup>e</sup> eeuw (bekend van citaten als ‘elke publiciteit is goed zolang je naam maar correct gespeld is’, ‘elke minuut wordt er weer een sukkel geboren’, ‘adverteren is als leren, een beetje is niks’).

#### 2 Voorlichting (public information)

Ook deze vorm is eenzijdig maar wel gericht op eerlijke informatieverstrekking, vanuit de overtuiging dat stakeholders hiermee een positiever beeld krijgen van de organisatie of anderszins beter af zijn. De vroegste vormen van voorlichting zijn getraceerd in Mesopotamië (het huidige Irak), rond 1.800 voor Christus, waar de overheid boeren voorlichtte over het juiste gebruik van het land. In 1869 werd in Nederland de eerste voorlichter aangesteld, ook gericht op agrarische voorlichting. Tegenwoordig zijn de Postbus 51-spotjes het bekendste voor-



beeld. De bedrijfsgeoriënteerde vorm is ontwikkeld door ex-journalist Ivy Lee die begin 20<sup>e</sup> eeuw naam maakte als PR-adviseur van de familie Rockefeller. Dergelijke PR werd voor het eerst ingezet door het Amerikaanse grootkapitaal als tegenwicht op kritische journalisten (zogenoemde *muckrakers*, ‘rot-zooiverzamelaars’) die eind 19<sup>e</sup>, begin 20<sup>e</sup> eeuw sociale misstanden aankaartten. Uit die tijd dateert ook de aan spoorwegbaron William Vanderbilt toegeschreven uitspraak ‘The public be damned’ (de massa kan de pot op).

### **3 Lobbying (two-way asymmetric)**

Deze vorm is geen eenrichtingsverkeer; de dialoog is belangrijk maar wordt benut om stakeholders te overtuigen.

### **4 Issuesmanagement (two-way symmetric)**

Deze dialoogvorm is gelijkwaardiger dan lobbying en veronderstelt dat alle betrokkenen door open communicatie samen kunnen leren en veranderen, met respect voor uiteenlopende belangen. Issuesmanagement is vaak (ook) gericht op de overheid. PR die gefocust is op de overheid wordt ook wel Public Affairs (PA) genoemd.

De ontwikkeling van PR als dialoog (*two-way*) wordt toegeschreven aan Edward L. Bernays, die in 1922 een van de eerste PR-handboeken schreef (‘Crystallizing Public Opinion’) en in dat jaar aan de New York State University het vak PR introduceerde op academisch niveau. In Europa (dat wil zeggen het Verenigd Koninkrijk) waren praktijkman Elliot (jaren 1930) en academicus Pimlott (jaren 1940) pioniers in ontwikkeling en verspreiding van het vak.

Volgens Grunig en Hunt (1984) werd PR pas in de jaren 80 van de vorige eeuw een serieus te nemen beroep. Van Ruler en Verčič (2004) zien de oorsprong van PR in Europa in de periode van de Verlichting, zoals die zich in de 18<sup>e</sup> eeuw in Duitsland en Frankrijk voltrok. Kennis moest sinds die tijd niet beperkt blijven tot de elite maar breed beschikbaar zijn. In de

19<sup>e</sup> eeuw ontstond vanuit deze gedachte het concept voorlichting, vaak gedreven vanuit de overheid om het volk te informeren en richting te geven. Zo had de Duitse firma Krups in 1870 al een afdeling voor persrelaties.

In Europa wordt PR volgens Van Ruler en Verčič (2004) tegenwoordig op brede schaal beoefend, maar vaak onder andere namen, zoals informatiemanagement, communicatiemanagement, organisationele communicatie of corporate communicatie, ook vanwege de negatieve klank die PR in sommige (West-Europese) landen heeft. De opkomst van professionele PR doet denken aan de groei van het (ook nog in beweging zijnde) vak Human Relations Management. Vorige eeuw hadden organisaties op zijn best een personeelsmanager die de personeelsadministratie bijhield. Nu zijn (hooggeplaatste) HRM-officers verantwoordelijk voor thema's als bedrijfscultuur, empowerment, kennismanagement, CAO-onderhandelingen, training & coaching, werving & selectie.

In Nederland heeft negentig procent van alle organisaties met meer dan 50 personeelsleden iemand in dienst met verantwoordelijkheden op het gebied van communicatie. Van deze meerderheid heeft zestig procent een aparte afdeling die de 'coördinatie van de communicatie' als taak heeft. Van Ruler (2004) schat dat in Nederland 30.000 mensen een PR-verantwoordelijkheid hebben, vaak in combinatie met aandachtsgebieden als marketing, office management of human relations management. Ongeveer twintig procent hiervan werkt in de publieke sector. Daarnaast zijn er nog eens 25.000 mensen als extern communicatieadviseur werkzaam, verdeeld over circa 11.500 adviesbureaus waarvan tweederde eenpitter is en negentig procent minder dan 10 medewerkers heeft. Een aardig overzicht is te vinden op [www.publicrelations.pagina.nl](http://www.publicrelations.pagina.nl). Van Ruler (2004) constateert dat hoe ouder het bureau is (de helft van alle bureaus is jonger dan 5 jaar), hoe meer personeel er werkt. En hoe groter de bureaus, hoe winstgevender.

Landen waar PR professioneel wordt ingezet, althans op een manier zoals hier beschreven, zijn veelal Westers ingesteld, dat wil zeggen gedreven door een visie van individualisme en met veel aandacht voor taal en gedachte. Deze visie wordt door verschillende auteurs gecontrasteerd met de Oosterse visie die meer gericht is op het collectief en eenheid, met meer aandacht voor emotie, spiritualiteit en intuïtie (Littlejohn, 2002). PR in deze culturele omgeving heeft een zodanig andere werking en betekenis dat die niet makkelijk te vergelijken valt.

Maar ook binnen de Westerse cultuur verschillen samenlevingen en hun organisaties en inwoners zeer in de behoefte aan informatie over organisaties, werk, issues. Wat in de ene familie, bedrijfsafdeling of stad gewaardeerd wordt als communicatieve vorm, kan elders juist verworpen worden. PR is daarom in veel gevallen een sterk cultuurgebonden aangelegenheid. Zelfs bij internationale onderwerpen is het nodig om de PR lokaal aan te passen op 's lands wijs en 's lands eer.

## 4. Transparantie: noodzaak en praktijk

De schrijver Publilius Syrus schreef het al in de eerste eeuw voor Christus: 'Een goede reputatie is meer waard dan geld'. In de huidige samenleving zijn er nauwelijks personen, producten en organisaties te bedenken die zich kunnen handhaven zonder positief imago: het gezicht van vertrouwen en respect. Organisaties staan, vooral in de Westerse wereld, onder toenemende druk om te communiceren (Argenti en Forman, 2002, Tapscot en Ticoll, 2003). Consumenten zijn in staat wereldwijd producten en diensten te vergelijken. Organisaties die niet in staat zijn te communiceren waarom de consument voor ze moet kiezen, verliezen hun bestaansrecht. In de vorige eeuw konden veel organisaties succesvol zijn wegens gebrek aan concurrentie; dat is tegenwoordig haast ondenkbaar. Toch hebben organisaties en hun leiders vaak de grootste moeite om helder en inspirerend te communiceren.

Er zijn legio voorbeelden van leiders die spectaculaire communicatieve blunders maken. De voorganger van Shell-topman Jeroen Van der Veer, de Engelsman Philip Watts, werd in 2002 op de BBC door een belangrijke groep aandeelhouders 'one of the poorest communicators' genoemd die een aan de beurs van Londen genoteerd bedrijf leiden. Ook het Ahold-drama ging gepaard met abominabele communicatie. Op 5 mei 2004 meldt de Volkskrant dat Anders Moberg, die Cees van der Hoeven opvolgde als CEO van Ahold, dat onder diens leiding op de rand van de afgrond belandde, dat hij bij Ahold een cultuur had aangetroffen 'waarin de topman niet werd tegengesproken' en waarin hij 'het management echt moest motiveren hem van replek te dienen'. Er is veel onderzoek beschikbaar waaruit blijkt dat uiteenlopende stakeholders, van medewerkers tot analisten en van milieugroeperingen tot consumenten,

zeer kritisch zijn over hoe veel organisaties en hun leiders communiceren (Coebergh, 2004).

Veel managers zien een groeiende noodzaak om meer te investeren in communicatie en PR maar zijn vaak angstig voor dit voor hun vaak onbekende terrein. Onderzoek van Higgins en Diffenbach (Higgins, 1996) wijst uit dat topmanagers de volgende kansen en bedreigingen zien voor het communiceren van strategie door een transparante organisatie:

**Transparante organisatie die de bedrijfsstrategie communiceert**

**Voordelen / Kansen**

Verbeterde relaties met:

1. aandeelhouders
2. de financiële gemeenschap
3. overheden en andere regelgevende autoriteiten

Andere voordelen:

4. verbeterde zichtbaarheid voor consumenten
5. verbeterde samenwerking met leveranciers
6. verbeterde werknemers-tevredenheid
7. verbeterde waarde van het bedrijf (en de eventuele aandelen)

**Nadelen / Bedreigingen**

Mogelijk misbruik van toegenomen kennis door stakeholders zoals:

1. concurrenten (die de strategie gaan dwarsbomen of overnemen)
2. vakbonden
3. overheden en andere regelgevende autoriteiten
4. klanten(organisaties)
5. de financiële gemeenschap

*Bron: Higgins (1996)*

Openheid en transparantie betekent niet dat alle gevoelige informatie op straat moet komen te liggen, maar dat personen en organisaties eerlijk, zelfbewust en duidelijk aan hun omgeving uitleggen waar ze voor staan, waar ze naar toe willen en hoe ze dat willen bereiken. Per saldo levert dit meer medewerking en waardering op dan het tegenovergestelde.

## 5. PR versus reclame

Ofschoon PR meer is dan alleen publiciteit, is voor velen het genereren van free publicity de voornaamste kracht van PR. *Free publicity*, kortweg publiciteit, wordt *free* genoemd in contrast met reclamekosten. Natuurlijk kost *free publicity* ook geld, namelijk de inspanning om de aandacht van de media op te wekken en/of in goede banen te leiden. Maar die kosten zijn een fractie van wat reclame kost om vergelijkbare aandacht te trekken.

Marketing- en communicatiemanagers verschillen van mening hoe reclame en PR zich verhouden binnen de marketingmix. Kotler en Mindak (1978) beschrijven vijf manieren van samenwerking:

1. Gescheiden maar gelijkwaardig.
2. Gescheiden maar ongelijkwaardig: marketing is dominant.
3. Gescheiden maar ongelijkwaardig: PR is dominant.
4. Gelijk maar overlappend (soms is de een aan de leiding, soms de ander).
5. Geïntegreerd.

Sinds het verschijnen van dit artikel in 1978 is er uit deze verschillende manieren van samenwerking nog geen dominante vorm opgetreden.

Saffir (2000) noemt PR een discipline en marketing een taak, omdat PR breder is en moet zijn dan alleen marketing. Van de marketingcommunicatiemix wordt tot op heden, bij grote en kleine organisaties, veruit het grootste deel (vaak meer dan negentig procent) besteed aan reclame. Maar dat leeuwendeel neemt af ten gunste van PR, volgens Ries en Ries (2002) vanwege de volgende verschillen:

<b>Reclame</b>	<b>PR</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Vergelijkbaar met de wind: als die sterker wordt doe je je jas dicht (je sluit je af)</li><li>▪ Ondiep (beperkte, campagnegebonden informatie)</li><li>▪ Flitsend (big bang)</li> <li>▪ Visueel gericht</li><li>▪ Bereikt iedereen</li><li>▪ Controle ligt bij de zender</li> <li>▪ Neemt af in belang</li><li>▪ Duur</li><li>▪ Ingericht op merkverbreiding</li><li>▪ Sterk voor bekende namen</li> <li>▪ Grappig</li><li>▪ Niet creatief (want hoe creatiever de reclame, hoe minder de boodschap aankomt)</li><li>▪ Ongelooflijk / ongeloofwaardig</li><li>▪ Merkonderhoud (brand maintenance)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Vergelijkbaar met de zon: als die sterker wordt doe je je jas uit (je geeft je bloot)</li><li>▪ Diep (het onderwerp biedt ruimte voor verdieping)</li><li>▪ Langzame opbouw (whispering campaign)</li><li>▪ Verbaal gericht</li><li>▪ Bereikt iemand</li><li>▪ Controle ligt bij de ontvanger</li><li>▪ Neemt toe in belang</li><li>▪ Goedkoop</li><li>▪ Ingericht op nieuwe merken</li><li>▪ Sterk voor onbekende namen</li><li>▪ Serieus</li><li>▪ Creatief (omdat het per definitie iets met nieuwswaarde, dus iets nieuws betreft)</li><li>▪ Geloofwaardig</li> <li>▪ Merkbouw (brand building)</li></ul>

*Bron: Ries & Ries, 2002*

Reclamebureaus doen in de regel geen PR en PR-bureaus geen reclame. Maar de grootste PR-bureaus ter wereld zijn in de meeste gevallen eigendom van reclamebureaus.

## 6. Kosten en opbrengsten van PR

Succesvolle PR hangt af van vier elementen:

1. Het product (en de nieuwswaardigheid daarvan).
2. Kwaliteit van het persmateriaal (tekst, beeld, tempo, hoeveelheid informatie).
3. Sociale vaardigheden (contacten en de gunfactor).
4. Stabiele *Back Office* (structuur, administratie en presentatie).

Deze ingrediënten bepalen de kosten en de opbrengsten, en de beslissing om PR zelf te doen of uit te besteden.

### Kosten

Een indicatie van het salaris van een medewerker Communicatie of PR is te vinden in de personeelsadvertenties of in publieke vergelijkingsmaterialen als de Intermediair salariskompas. De salarissen van externe medewerkers zijn vergelijkbaar, maar daarbij geldt dat het externe bureau een vergoeding vraagt voor de onzekerheid omtrent de inzet van de medewerker en een winstopslag. De uur- of dag(deel)tarieven van een PR-adviseur zijn afhankelijk van expertise en ervaring, maar veel PR-bureaus werken liever met vaste vergoedingen (een *fixed fee* voor een eenmalige ondersteuning of een *retainerfee*, een vaste vergoeding per tijdsperiode), omdat dit de samenwerking stabiliseert (Saffir, 2000). De hoogte van de *retainerfee* is afhankelijk van een gemeenschappelijk vastgesteld activiteitenplan.

### Opbrengsten

Over de opbrengsten van PR wordt verschillend gedacht. Er zijn nog steeds veel ondernemers en organisaties die niets moeten hebben van woorden als transparantie, imago en media. Maar steeds meer ondernemers, organisaties en auteurs zijn ervan overtuigd dat PR een randvoorwaarde is voor zakelijk



succes. Zonder naamsbekendheid en positieve perceptie van stakeholders geen succesvolle organisatie of visie, of succesvol persoon of product. Veel leiders zien een goede relatie met stakeholders ook als een verzekering voor slechte tijden (Ledingham en Bruning, 2000). Omdat die bijdrage moeilijk te meten is wordt wel onderzoek gedaan naar de (invloed van PR op de) opinie van de diverse stakeholders ten aanzien van het onderwerp van PR. Dit gebeurt bijvoorbeeld door een nulmeting, vervolgmetingen daarop of een actie-responsmeting.

Maar onderzoek is kostbaar en vaak discutabel, dus de meest gebruikelijke methode is om te kijken naar de kwantiteit (en soms de kwaliteit) van de gerealiseerde (*free*) *publicity* rondom een onderwerp. Knipseldiensten (voor print, radio & televisie en internet) ondersteunen in het verzamelen van aandacht in de media. Vervolgens bestaan er verschillende methoden om de waarde van die knipsels te berekenen. Een gebruikelijke methode volgt de logica dat een organisatie de keuze heeft om een advertentie te plaatsen dan wel een poging te wagen *free publicity* te genereren. Als het gelukt is *free publicity* te genereren kan de ruimte van de redactionele aandacht omgerekend worden naar de prijs die een advertentie van die plaats en omvang gekost zou hebben per millimeter of seconde. De berekeningen zijn voor print te baseren op de standaard millimeterprijzen uit het Handboek Nederlandse Pers & Publiciteit. Mogelijke kortingen zijn niet verwerkt in deze tarieven. Er zijn meer factoren die de waarde van *free publicity* bepalen, zoals (de plaats op) de pagina (voorpagina of ergens tussen de advertenties) of de kijk- en luisterdichtheid van een radio- of televisieprogramma.

### **Uitbesteden?**

Naar schatting driekwart van de ondernemingen in Nederland besteedt de PR uit. Tweederde heeft een aparte communicatieafdeling en een kwart heeft een eigen PR-functionaris. Redenen voor uitbesteding zijn de goede mediacontacten en de aan-

wezige expertise. Belangrijke argumenten om niet uit te besteden zijn de eigen contacten en geldbesparing. Er zijn maar weinig organisaties die de benodigde vaardigheden, van strategisch inzicht tot databasemanagement, allemaal in huis hebben. Afhankelijk van de organisatie, de werk- en tijdsdruk en de werkzaamheden is uitbesteden vaak een oplossing die tijd, geld en stress scheelt, en een professionele realisatie van de *free publicity* oplevert.

## 7. Het PR-plan

Natuurlijk: de meeste adviseurs beginnen met het advies eerst een plan op te stellen. Tot afgrijzen van organisaties die geen papier willen, maar actie. Beide partijen hebben gelijk. Een plan vergroot de kans op succes, maar blijkt vaak een onoverkomelijke hindernis, een urenvreter. Een goed plan is kort en krachtig. Een communicatieplan spreekt ondubbelzinnig over welke boodschap op welke manier naar welke doelgroepen gecommuniceerd moet worden.

PR is zoals eerder aangegeven een breed en moeilijk af te bakenen terrein. Een werkbare afbakening is om PR te zien als perceptiemanagement. PR bestaat in deze benadering uit drie kernelementen, de drie P's van PR: Positionering, Promotie en Publiciteit (Saffir, 2000).

Een PR-plan bevat de volgende onderdelen:

1. Inleiding: aanleiding, achtergrond en opdrachtformulering.
2. Positionering: definiëring wat het onderwerp uniek maakt voor de stakeholders, hoe dat gaat leiden tot beoogd succes, en wat dat betekent voor de kernboodschap die in elke communicatieve uiting terug te vinden moet zijn. De gewenste positionering is vertaald naar:
  - 2.1. Marktsegmenten: Waar gaan we ons gepositioneerde onderwerp aanbieden.
  - 2.2. Doelgroepen: Welke stakeholders hebben welk belang bij ons onderwerp?
  - 2.3. Doelstellingen: Wat willen we per segment en per stakeholder bereiken, ten aanzien van: kennis (over het onderwerp van PR), attitude (positieve grondhouding) en gedrag (bijvoorbeeld aanschaf). Doelstellingen moe-

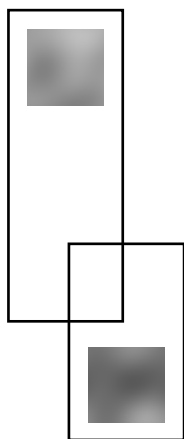
ten SMART zijn gedefinieerd, dus Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden.

3. Activiteiten ten aanzien van:
  - 3.1. Promotie: Contact met stakeholders via andere kanalen dan de media.
  - 3.2. Publiciteit: Aandacht via de media.
4. Organisatie (wie doet wat).
5. Planning.
6. Budget.

De relatie van het PR-plan met andere plannen, zoals het communicatieplan, het marketingplan en de bedrijfsstrategie, verschilt enorm per organisatie. Een theoretisch raamwerk hiervoor zal weinigen aanspreken omdat meningen over nut en noodzaak van de diverse plannen nog te veel uiteenlopen. Het belangrijkste is dat de plannen begrijpelijk zijn en op elkaar aansluiten.

De hoofdstukken hierna behandelen de belangrijkste elementen uit het PR-plan: positionering, promotie en publiciteit. Deze drie P's van de PR komen op een bijzondere manier samen in crisis-PR dat in het laatste deel apart aan de orde komt.





## **II Positionering**

## 8. Naar het brein van het individu

Positionering betreft het realiseren van de unieke positie die het onderwerp van PR wil bezetten bij de doelgroep, specifieker: in het brein van het individu. PR bereikt die positie met de kernboodschap, die in enkele woorden of beelden communiceert waarom het onderwerp van PR die unieke positie verdient.

Positionering volgt uit de visie, missie en strategie van een persoon of organisatie. Visie staat in deze benadering voor een beeld van de veranderende wereld. De missie vertelt welke positie een persoon, product of organisatie in die veranderende wereld is toebedacht. De strategie vertelt hoe de missie gerealiseerd moet worden (Coebergh, 2004).

Een heldere (positionerings)strategie is essentieel voor succesvolle PR. Een rammelende positionering is te camoufleren met creatieve reclame die weliswaar niet effectief is maar wel prijzen scoort. Een rammelende positionering is echter de doodsteek voor promotie en publiciteit; de pers prikt er snel genoeg doorheen.

De essentie van positionering is niet iets nieuws bedenken maar inspelen op (en dat is niet het veranderen van) het brein van de consument (Ries en Trout, 2001). Dat kan alleen maar met simpele, krachtige boodschappen om nog op te vallen tussen tientallen TV-kanalen en radiozenders, honderden dag-, week- en maandbladen, honderden direct mail brieven per jaar, tienduizenden boektitels per jaar, tienduizenden producten in een supermarkt, en natuurlijk de miljarden websites. Om overzicht te houden hanteren mensen eenvoudige mentale ranglijstjes, waarbij we meestal alleen de nummers één voor de geest kunnen halen. Wie herinnert zich de tweede man op de



maan, de op een na hoogste berg ter wereld, de tweede keer dat je met iemand naar bed ging? Als eerste de geest binnentreden is van groot belang voor succes: wees de eerste keus en zorg dat je het blijft. Mensen hanteren continu ranglijstjes. En mensen veranderen hun mening niet snel. Hetzelfde schilderij met Karel Appel eronder of met Jan de Vries zal door velen verschillend geïnterpreteerd worden. Goedkope whisky uit een dure fles zal betere kritieken krijgen dan uit een goedkope fles. Op de vraag wat de beste auto is zullen velen een auto noemen die ze nooit kunnen betalen, en waarschijnlijk nog nooit in gereden hebben. Hoe weten ze dan dat die auto de beste is? Omgekeerd geldt: eenmaal een *loser*, altijd een *loser*. Bekend voorbeeld is hoe cabaretier Youp van het Hek tijdens zijn oudejaarsconference op 31 december 1989 het malt-bier Buckler zo belachelijk maakte dat het merk onherstelbaar beschadigd raakte.

### **PR als hefboom**

Het blijkt dat ondernemingen heel succesvol kunnen worden dankzij PR, en zonder reclame. Bekende voorbeelden zijn: Google, The Body Shop, Amazon, eBay, Pokemon, Wal-Mart, Häagen-Dazs, Viagra, Prozac, Cisco, Skype en in Nederland bijvoorbeeld de Free Record Shop, die begon met (veel publiciteit voor) goedkope platen en illegale *bootlegs*. Sommige van deze succesvolle namen hebben later reclame ingezet om hun succes te bestendigen, maar pas nadat bewezen werd dat de visie, het product en de PR eromheen voldoende waren om een dominante positie te verkrijgen. Deze succesverhalen doen zelfs vermoeden dat (veel) reclame meer een hulpstuk is voor de zwakkeren en bedreigden, hoe groot de organisatie en het budget ook zijn.

Marktleiders hebben veel profijt van hun positie, inclusief bovenmatige aandacht en waardering. Ze genieten vaak het voordeel van de twijfel en kunnen zich veel permitteren. Het kopiëren van de marktleider (*me too*) leidt vaker tot hogere marges voor de marktleider dan voor de kopiërende partij.

Het is überhaupt gevaarlijk om bij strategische keuzes te verwijzen naar grote namen als GE of Microsoft, hoe inspirerend ook. Want waarom denk je dat je hetzelfde kan of moet kunnen?

Als iemand anders de lotto wint heb je gelijk door te zeggen dat jij het ook kan – alleen de kans is niet zo groot.

Maar ook een leidende positie is geen garantie voor succes; Coca-Cola verkoopt goed, maar niet alles wat Coca-Cola maakt verkoopt goed. En als de omstandigheden sterk veranderen wordt de marktleider zelfs in zijn bestaan bedreigd. Door visie, leiderschap en flink risico nemen kunnen nieuwe dominante posities betrokken worden. Nokia begon in 1898 als rubberproducent, chemieconcern DSM (De Staats Mijnen) begon ooit als kolenproducent, VNU is een Amerikaanse handelaar in zakelijke informatie maar was ooit de grootste bladenverkoper van Nederland. Maar nog veel meer namen zijn te noemen van bedrijven die niet een nieuwe positie hebben gevonden en in de vergetelheid zijn geraakt.

### **What's in a name?**

Bij positionering is de kracht van de naam vaak onderschat. Een naam zegt echter heel veel. De persoonsnamen Floris-Jan en Laurentien roepen andere associaties op dan Wesley en Rosanne. Enkele bekende voorbeelden van ongelukkig gekozen namen komen uit de automobielbranche. Zo blijft het opmerkelijk dat Fiat met de Fiat Croma en Fiat Brio in Nederland tot twee keer toe de naam Fiat koppelde aan een bekend botermerk. Fiat Uno betekent in Finland Fiat Sukkel. De Japanse Toyota MR2 levert in het Frans uitgesproken: Toyota Merde. De Chevrolet Nova en de Fiat Nova betekent in Spaanstalige landen dat hij 'niet rijdt', de Daewoo Espero betekent in het Spaans 'Daewoo die wacht'. Wat te doen als je naam niet bevalt? Dan verander je die. Wie kent Tom Mapother, Issur Danielovitch, Georgios Panayiotou, Paul Hewson, André Kyvon? Het wordt makkelijker als je hun artiestennamen kent: Tom Cruise, Kirk Douglas, George Michael, Bono en André van Duin. Starten met een bekende naam kan ook een last zijn.

Daarom veranderde acteur Nicholas Coppola zijn naam in Nicholas Cage en wilde Emilio Estevez liever zijn echte naam behouden dan de artiestennaam van vader Martin Sheen en broer Charlie Sheen. Bedrijven veranderen hun naam meestal pas na een fusie of een groot probleem. Union Carbide ging na de ramp in Bhopal in 1984 op in Dow Chemical, sigarettenreus Philip Morris veranderde in 2001 in het nietszeggende Altria. Andersen Consulting veranderde na ruzie met (de inmiddels overleden) moedermaatschappij Arthur Andersen in 2000 in Accenture. Nutsbedrijven profileren zich als nieuw en commercieel met internationaal en neutraal aandoende namen als Nuon, Essent, Eneco en Oxxio. Weinigen hebben geleerd van het marketingsucces van Ben, dat alleen al door de prikkelende naam en daaraan gekoppelde marketing een voorsprong had op de concurrentie.

Belangrijk is bij een onbekende naam dat die kort is (maar geen afkorting) en sprekend moet zijn. Voor producten is het populair, maar gevaarlijk, om aan *line-extension* (merklijn extensie) te doen. Producten als Cherry Coke en Heineken Light zijn vanaf het begin met twijfel omkleed: waarom afbreuk doen aan een icoon? Consumenten zoeken logica en vertrouwen in een naam. Shell wijn en Hero auto's zullen niet makkelijk verkopen.

### **Keuzes maken**

Positionering bepaalt welke boodschap je wilt vertellen en wat deze boodschap bijzonder maakt voor het publiek, dus voor de media. Nou is keuzes maken lastig voor velen, maar een extra valkuil is dat veel mensen zich vergissen in wat henzelf, hun visie, hun product of hun organisatie bijzonder maakt. Weinig mensen kunnen zichzelf of hun omgeving met dezelfde afstand bekijken als een journalist dat kan, zelfs moet doen. Een PR-professional hoort te kijken en te denken als een journalist, met oog voor het unieke verhaal achter een onderwerp. Roepen naar de media dat je de beste bent heeft geen zin. Als je al de beste bent vragen mensen zich af waarom je dat zo nodig moet bevestigen. En als je niet de marktleider bent maar wel roept

dat je de beste bent, vragen mensen zich af wie er nou gek is. Maar nagenoeg elk onderwerp heeft iets bijzonders, is ergens nummer een in. Het is zaak dat te ontdekken, te benoemen, uit te bouwen en te communiceren.

## 9. PR en de 5 i's

Om communicatie en PR als effectief instrument in te zetten in een complexe, veranderende omgeving zal de communicatie aan een aantal kenmerken moeten voldoen (Coebergh, 2004).

### 1 Interactief

Alleen door de omgeving (*stakeholders*) actief te betrekken in het veranderproces kunnen doelen worden bereikt. Het zoeken van de dialoog, in ieder geval van feedback, is een kenmerkend verschil tussen PR en het eenrichtingsverkeer dat reclame kenmerkt.

### 2 Intensief

Intensieve communicatie is nodig om de omgeving het belang en de omvang van de kernboodschap duidelijk te maken. Veel communicatie- en PR-trajecten lopen stuk omdat de zenders van de boodschap menen dat een paar krantenberichten of een geslaagd openingsfeest voldoende zijn om stakeholders te bekoren. Uit het oog is uit het hart, en onbekend maakt onbemind zijn in dezen veel bedreigender spreekwoorden dan het risico dat hoge bomen veel wind vangen. De intensiteit van de communicatie moet zo gespreid mogelijk zijn, zo min mogelijk pieken en dalen kennen.

### 3 Integraal

Nadenken over communicatie betekent nadenken over de consistentie van alles wat er gebeurt. De stelling 'Je kan niet niet communiceren' van Paul Watzlawick impliceert zelfs dat het niet communiceren – met behulp van PR of anderszins – ook een boodschap uitstraalt (Watzlawick e.a., 1967). Bijvoorbeeld: 'We hebben iets te verbergen', of 'Het interesseert ons niet wat u van ons vindt'. Een ander axioma van Watzlawick

luit dat elke communicatie zowel een inhoudelijke als een relationele boodschap bevat. Anders gezegd: elke communicatie zegt iets over de verhouding tussen de zender en de ontvanger van de relatie. Bijvoorbeeld: 'Ik ben je baas, dus ik verwacht dat je luistert', of 'Ik vind je leuk', of 'Ik wil graag dat je dit van me koopt'. Deze stellingen dwingen tot een groot bewustzijn over hoe de eigen identiteit overkomt bij de diverse *stakeholders*. Van Riel (2002) benadrukt dat integrale communicatie essentieel is om begrepen en gewaardeerd te worden door interne en externe stakeholders. De integrale communicatie begint volgens Van Riel (2003) met een '*corporate story*', een gezamenlijk (uit)gedragen verhaal, dat vertelt wat een organisatie kan en wil bereiken. Dit verhaal vertelt in feite de visie, de missie en de strategie van een organisatie. De meeste organisaties zijn echter niet in staat zo'n verhaal te communiceren.

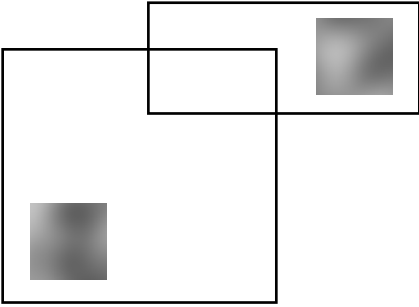
#### **4 Invoelbaar**

Het geloof in de bereikbaarheid van doelen wordt pas serieus als de doelen simpel, begrijpelijk, meetbaar en invoelbaar zijn. Een van de communicatieproblemen in de huidige samenleving is de overdaad aan informatie die via steeds meer verschillende kanalen tot ons komt. Daardoor worden mensen gestimuleerd hun eigen weg te vinden – wat op zich een positieve ontwikkeling is, maar een complex fenomeen voor leiders die proberen te bundelen en richting te geven. Pas als mensen geraakt worden door een boodschap en er iets bij kunnen voelen bestaat de kans dat mensen er ook wat mee doen.

#### **5 Interessant**

Mensen komen sneller in beweging als een onderwerp aantrekkelijk en leuk naar voren komt. Een succesvol verandertraject kent niet alleen *push*-factoren (zoals: we moeten hier weg) maar ook *pull*-factoren: inspiratie en plezier! Voor PR-trajecten is interessant, inspirerend en bijzonder zijn (van het onderwerp) cruciaal om succes te boeken. Want anders schrijft een

journalist er niets over, komt niemand op het openingsfeest en is niemand geïnteresseerd in welke andere promotie-actie dan ook.





### **III Promotie**

## 10. Diverse kanalen buiten de media

Promotie is PR via andere kanalen dan de media. De doelgroep kan zeer verschillend zijn, variërend van consumenten, tussenpersonen, collega's, opinieleiders, leveranciers, actiegroepen of andere stakeholders. In sommige gevallen kan daar publiciteit aan gekoppeld worden. Dit hoofdstuk benoemt (alfabetisch gerangschikt) enkele veel voorkomende vormen van promotie.

### **Buzzmarketing/Marketing-PR**

*Buzzmarketing* is de techniek die zich richt op het creëren van een positieve mond-tot-mondreclame, ook wel *whispering campaign* genoemd. Dit gebeurt door een selectieve groep consumenten te veranderen in spontane zenders van de PR-boodschap. De communicatie verloopt dan van trendsetters naar het algemene publiek.

### **Events**

Een PR-event is elke bijeenkomst van twee tot twee miljoen personen met een promotioneel doel. Het succesvol organiseren van een event is een vak apart. De PR-professional moet in ieder geval rekening houden met zaken als:

1. Concept (vertaling van positionering naar het event).
2. Locatie (o.a. uitstraling, bereikbaarheid, beschikbaarheid, voorzieningen als overnachting, audiovisuele middelen, catering).
3. Gasten (welke mix van mensen, invitatievorm, ontvangst, VIP-begeleiding, persbegeleiding, *goodybags* of andere *incentives*).
4. Draaiboek (wie, wat, waar, wanneer) en budget.

### **Informeel circuit**

PR-professionals hebben een reputatie te verliezen als netwer-

kers. Zij kunnen via hun netwerk in contact komen met *stakeholders* om belangstelling te peilen en te genereren voor een bepaald onderwerp.

### **Interne PR**

De afgelopen decennia is de noodzaak om binnen organisaties effectiever te communiceren om een aantal redenen toegenomen:

1. Managers hebben een steeds grotere *span of control*; ze moeten steeds meer mensen aansturen, terwijl medewerkers steeds meer inspraak en dialoog verwachten.
2. De klassieke, autoritaire manier van leidinggeven maakt plaats voor een meer coachende stijl, waardoor de medewerker zich beter kan ontplooiën.
3. De spectaculaire groei in tempo en mogelijkheden van informatie- en communicatietechnologie dwingt tot keuzes om niet te verdrinken in *information overload*.
4. Voortschrijdende globalisering leidt tot nieuwe verhoudingen in (netwerken) van organisaties, waarin medewerkers zich staande moeten houden tussen steeds meer verschillende culturen.

Deze ontwikkelingen maken dat communicatie steeds sneller gaat en steeds minder langs hiërarchische en formele lijnen loopt.

Er zijn veel manieren om intern te communiceren. Essentieel is dat de leiding uitstraalt de dialoog aan te willen. Structureel onderzoek naar medewerkerstevredenheid, communicatie over bedrijfsprestaties en intensief werkoverleg zijn elementen daarvan.

### **Investor relations/Financiële PR**

Deze specialistische PR-tak is de laatste jaren enorm in belang toegenomen door de dramatische teloorgang van een aantal grote bedrijven (Enron, Tyco, MCI Worldcom, Arthur Andersen, Barings, Vivendi, Maxwell Communications, Baan) waarbij velen de oorzaak zoeken in falend leiderschap en onvol-

doende transparantie. De laatste jaren is onder de vlag van *corporate governance* verscherpte regelgeving ingevoerd in Amerika (de Sarbanes-Oxley-wetgeving), en in de Europese Unie, waar sinds 2005 alle beursgenoteerde bedrijven verplicht zijn de International Financial Reporting Standards (IFRS) toe te passen. In 2005 is in Nederland een wetsvoorstel aangenomen dat het mogelijk maakt voor alle overige bedrijven die vallen onder Titel 9 BW, om IFRS toe te passen in plaats van Nederlandse verslaggevingsregels. Sinds 2003 kent Nederland de Code Tabaksblat met gedragsregels voor goed bestuur van beursgenoteerde bedrijven. De Vereniging van EffectenBezitters (de VEB) roert zich in toenemende mate op aandeelhoudersvergaderingen en daarbuiten wanneer leiderschap en transparantie van een onderneming waar ze aandelen in heeft te wensen over zou laten. Sinds 1999 is de Autoriteit Financiële Markten (AFM) namens de overheid toezichthouder op het gedrag van en de informatieverstrekking door alle partijen op de financiële markten in Nederland, dat wil zeggen op de markten van sparen, lenen, beleggen en verzekeren. Doel van de AFM is het bevorderen op de financiële markten van een ordelijk en transparant marktproces, een zuivere verhouding tussen marktpartijen en de bescherming van de consument. Nog los van wat analisten en financieel journalisten vinden van bedrijfscommunicatie leveren bovengenoemde ontwikkelingen al een fors toegenomen druk op investor relations. Financiële PR heeft veel te maken met het secuur volgen van regels inzake transparantie (niet te weinig, maar ook niet teveel) en timing (Rappaport, 1997, Tosun, 2004).

### **Issuesmanagement**

Issuesmanagement is het structureel aandacht geven aan het publieke debat met *stakeholders* over een (maatschappelijk) heikel onderwerp, een issue. Zo zijn de sigarettenfabrikanten altijd in debat over de gevaren van roken, energieproducenten over het milieu, drankproducenten over alcoholmisbruik, wapenhandel over wapenhandel, de landbouwsector over

zaken als bestrijdingsmiddelen en subsidie, woningcorporaties over sociale woningbouw. Organisaties als Greenpeace en Amnesty leven van issues. Voor dergelijke issues bestaan geen makkelijke of snelle oplossingen. Voor- en tegenstanders houden elkaar min of meer in evenwicht, en proberen de tegenpartij te overtuigen van het gelijk. Issues in issuesmanagement raken het bestaansrecht van een visie, product of organisatie. Die strijd vindt plaats op meerdere locaties: op straat (demonstraties), op de opiniepagina, tijdens interviews op radio en televisie, in congressen en debatten, in de Tweede kamer en op verjaardagsfeestjes. Het loont dus om structureel argumenten te verzamelen en te communiceren om de (verbale) strijd in ieder geval niet te verliezen. Een manier om issues te categoriseren is ze te plaatsen in een kwadrant, met op de ene as de uitersten: veel respectievelijk weinig kans op beïnvloeding van het debat. En op de andere as de uitersten: veel respectievelijk weinig impact op de organisatie. Issues met hoge impact en beïnvloedingsmogelijkheid verdienen prioriteit. Voor issues met grote impact en kleine beïnvloedingsmogelijkheid moeten allianties gesloten worden. In geval van hoge beïnvloedingsmogelijkheid en lage impact is constante monitoring verstandig (Wilcox e.a., 2003).

### **Lezingen**

Visies, personen, producten of organisaties waar een mooi verhaal over te vertellen valt lenen zich voor lezingen, seminars, congressen en andere presentaties, al dan niet zelf te organiseren. Goede voorbereiding en het inzetten van een begenadigd spreektaent zijn randvoorwaarden.

### **Lobbying**

Lobbying is een specialistische vorm van *stakeholdermanagement* die veel dossierkennis, geduld, volharding en diplomatieke gaven vergt. Lobbyisten werken doorgaans voor multinationals of belangenorganisaties en proberen door het opbouwen van contacten met overheden communicatiekanalen te bouwen

en onderhouden om politieke doelen te verwezenlijken, variërend van invoerrechten tot medicijngebruik en van wapenhandel tot cultuurbeleid. Lobbyen lijkt op issuesmanagement maar is meer gefocust op een bepaald onderwerp of project (bijvoorbeeld de Olympische Spelen binnenhalen) en minder op het publieke debat. Lobbyen is een activiteit, maar voor sommigen is het een dagtaak.

## Mediaproducties

Mediaproducties communiceren wat *stakeholders* dienen te weten over een bepaald onderwerp. Naast hardcopy als medium vindt in toenemende mate digitale communicatie plaats. Veel mensen ervaren hardcopy als prettiger dan digitale communicatie. Digitale communicatie is doorgaans goedkoper, toegankelijker en actueler dan hardcopy.

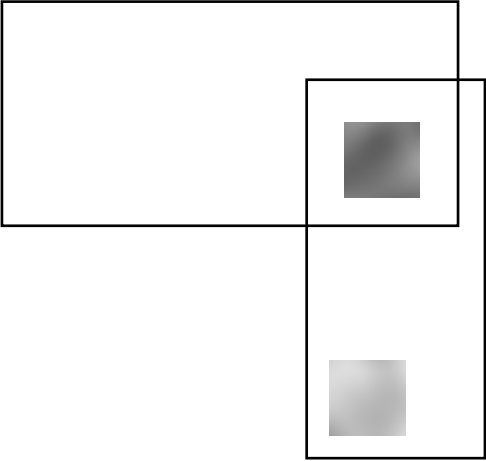
Enkele voorbeelden van hardcopy mediaproducties:

1. *Personeelsblad*: In 1882 kreeg de Nederlandse Gist en Spiritus Fabriek in Delft het eerste personeelsblad in Europa: 'De Fabrieksbode'. Tegenwoordig heeft bijna elk middelgroot bedrijf of grotere afdeling wel een huisorgaan dat de *corporate story*, bedrijfsnieuws en human interest biedt. Verschijnt steeds vaker ook op intranet. Informatie druppelt vaak door naar buiten de organisatie, zeker bij goed leesbare bladen als Shell Venster en de Koppeling (van de NS).
2. *Jaarverslag*: voorheen het visitekaartje van een organisatie, tegenwoordig wordt dergelijke informatie vaker van het internet gehaald.
3. *Boek, brochure, flyers, posters, borden, muurkrant, brief, sticker*: hoe specialer het medium, hoe meer men zich moet afvragen wat het toevoegt aan de kernboodschap.
4. *Extern blad*: organisaties die intensief contact met hun *stakeholders* op prijs stellen en veel te vertellen hebben, produceren soms een (gratis) magazine of huisorgaan als communicatiekanaal. Voorbeelden zijn Schipholland (gratis verspreid in de regio), de Allerhande (gratis bij de Albert Heijn) en magazines van consultancybureaus, zoals de McKinsey Quarterly.

Enkele voorbeelden van softcopy mediaproducties:

1. *Website*: weinig organisaties menen zonder te kunnen, maar ook weinig organisaties hebben een website die door onbevanging gebruikers als prettig en informatief wordt ervaren.
2. *Bedrijfsfilms*: kostbaar maar krachtig instrument om een complex verhaal inspirerend te presenteren.
3. *Nieuwsmails*: steeds meer organisaties benaderen *stakeholders* direct en actief met een mix van informatie en commercie.
4. *Weblogs*: steeds meer personen houden een soort dagboek bij op internet. De weblogs van bekende Nederlanders, met name van politici, dienen soms als nieuwsplatform.

Voor al deze uitingen geldt dat een consistente en prettige huisstijl sterk bijdraagt aan de acceptatie van de boodschap.





## **IV Publiciteit**

## 11. De media

Publiciteit betekent redactionele aandacht in de media, ter onderscheid van betaalde aandacht door reclame. Publiciteit is – in vergelijking met reclame – goedkoop en geloofwaardig. Maar de journalist bepaalt uiteindelijk welke publiciteit verschijnt, niet de opdrachtgever.

Een bepalende rol in de beoordeling van visies, personen, producten en organisaties wordt ingenomen door de media (Boer en Brenecke, 2003, McQuail, 2000). Of die rol naar behoren wordt vervuld is een aparte kwestie. De verzamelnaam ‘de media’ staat voor een complex, dynamisch en internationaal samenspel van tienduizenden verslaggevers, redacteurs, cameramensen en andere betrokkenen en belanghebbenden die zich laten leiden door uiteenlopende idealen, dromen en belangen. Elke generalisatie doet al snel onrecht aan deze complexiteit. Zeker is wel dat de media er zeer toe doen, onder meer als een soort reputatiescherprechters.

Zowel de media als PR-professionals houden elkaar – terecht – kritisch in de gaten. Beide groepen zijn immers bezig met een groot goed: nieuws en (het benaderen van) de waarheid. Beide groepen zijn verantwoordelijk voor een soepele doorstroming van informatie en beide groepen hebben de mogelijkheid hier richting en kleur aan te geven.

Ook de media worden gevormd door mensen, en die maken fouten. ‘Een journalist is iemand die heden berichten verzint om ze morgen te kunnen tegenspreken’, zei Kamerlid Nolthenius tijdens een openbare vergadering van de Tweede Kamer der Staten Generaal in 1858. In de affaire David Kelly concludeerde een onafhankelijke regeringscommissie onder leiding van Lord Hutton in 2004 dat de claim van BBC-journalist Andrew Gilligan dat de regering-Blair het wapendossier over Irak had

‘opgesexed’, ongegrond was. De Britse wapendeskundige David Kelly pleegde in juli 2003 zelfmoord, nadat bekend was geworden dat hij de bron was voor een omstreden BBC-reportage. De hoogste twee functionarissen van de BBC, de grootste nieuwsorganisatie ter wereld, en journalist Gilligan namen hun ontslag. In 2003 publiceerde de New York Times vier pagina’s excuses en verklaringen over hun gewezen starreporter Jayson Blair, die vier jaar lang ongestraft plagiaat bleek te hebben gepleegd en feiten te hebben verzonnen.

De rubriek ‘errata’ (vergissingen, foutjes) is een vaste rubriek in elk (fatsoenlijk) dagblad. Maar denk niet dat die rubriek compleet is. Iedereen die goed is ingevoerd in een bepaald terrein kan vaak meerdere fouten uit de berichtgeving halen. Het is van belang te realiseren dat de media belangrijk, respectabel, maar niet feilloos zijn.

## 12. Publiciteitsmiddelen

Om de juiste aandacht in de media te genereren staat een reeks middelen ter beschikking om de kans op succes te maximaliseren. Publiciteit is niet alleen afhankelijk van redactionele aandacht van journalisten, maar kan ook als *paid publicity* verschijnen. Vormen van *paid publicity* zijn *advertorials*, sponsoring en *product placement* (een kruising tussen sluikreclame en sponsoring). Daarnaast realiseert zo'n zestig procent van de ondernemingen 'bel & win'-acties en prijsvragen. De meest voorkomende publiciteitsmiddelen staan hieronder alfabetisch gerangschikt.

### **Advertorials**

Soms is het prettig te weten dat er maximale zeggenschap is over de manier waarop een onderwerp onder de aandacht wordt gebracht. En ook kan het zijn dat een bepaald onderwerp in een bepaald medium nooit redactioneel onder de aandacht gebracht zal worden – bijvoorbeeld omdat het niet past in de bladformule – terwijl de doelgroep van het betreffende medium wel degelijk interessant is. Dan kan, naast advertenties, het werken met *advertorials* een uitkomst zijn. Eenvoudig gezegd betekent dit maximale zeggenschap over de invulling van de ruimte, die door lezers vaak als redactionele aandacht ervaren wordt, tegen een millimeterprijs die vaak ver onder de advertentiewaarde ligt.

### **Persbezoek/persreis**

Sommige locaties lenen zich uitstekend om uitgebreid te presenteren aan de pers. Dat kan variëren van een wijngaard tot een achterstandswijk, zolang er maar een mooi verhaal over te vertellen valt.

## **Persbericht**

Een persbericht is schriftelijke berichtgeving naar de media. Slechts een klein percentage (vuistregel: minder dan tien procent) van alle persberichten wordt door de media overgenomen.

Randvoorwaarden voor succesvolle toepassing:

1. Als een ander communicatiemiddel beter is, stuur dan geen persbericht.
2. Verkeerd geadresseerd of te laat gaat meteen de prullenbak in.
3. Taal- en spelfouten reduceren de succeskans tot bijna nul.
4. Het bericht is oprolbaar, kort en bondig (niet meer dan 1 A4: 'tekstuele elevator pitch').
5. Het bericht is nieuwswaardig, actueel, objectief en feitelijk.
6. Het bericht is doelgericht: passend bij de belangstelling van de journalist en zijn publiek.
7. Het bericht versterkt de positionering van het onderwerp.
8. Toon, stijl en vormgeving van het persbericht sluiten aan bij de positionering (een bericht namens een ict-bedrijf ziet er anders uit dan namens een kledingmerk).
9. De toon is altijd zakelijk (geen u/men/je) en neutraal, maar wel helder én speels.
10. Consequent gebruik van de passende huisstijl.
11. Laat je bericht intern nalezen voordat je het verstuurt.

Gebruikelijke onderdelen persbericht:

1. Pakkende kop (met chapeau en/of subkop).
2. Wie, wat, waar, wanneer, waarom, hoe.
3. Beeldmateriaal.
4. Fotobijschrift.
5. Aanhef met de vermelding 'persbericht', plaatsaanduiding en datum.
6. Het verhaal 'onder aan de streep / niet voor publicatie': contactgegevens voor journalisten.
7. Tussenkoppen.
8. Bodycopy.

9. Speciale aanduidingen (kaders, testimonial, aanbieding).
10. Embargo (ofschoon dat in onbruik raakt want vaak niet eerbiedigd).

### **Persconferentie**

Een persconferentie is alleen gepast bij groot nieuws waarvan je zo goed mogelijk de presentatie wilt controleren. Groot nieuws is moeilijk te plannen, en de agenda's van journalisten zijn goed gevuld. Dus het nieuws moet wel heel spectaculair zijn willen journalisten tijd vrij maken om te verschijnen. Een effectieve persconferentie vergt een strakke regie: locatie, aankleding, audiovisuele hulpmiddelen, perskit, voorzitterschap. Alles moet in de puntjes geregeld zijn om de kernboodschap zo prettig en duidelijk mogelijk te presenteren.

### **Perslunch**

Een perslunch is minder zwaar op de hand dan een persconferentie en vooral geschikt om in relatief informele sfeer in een aangename omgeving in korte tijd een aantal journalisten bij te praten. Deze vorm leent zich bijvoorbeeld voor *captains of industry*, auteurs of filmsterren die naar aanleiding van een nieuwsfeit(je) op locatie beschikbaar zijn voor promotie.

### **Proeverij**

Een drankmerk, een voedselproduct, een restaurant, een café laten zich beter ervaren dan aanprijzen. Daarom is een proeverij een ideaal middel om journalisten in de gelegenheid te stellen dergelijke PR-onderwerpen tot zich te nemen.

### **Promotie-activiteiten**

Publiciteit zit soms in een klein hoekje. Een personeelsfeest, een productlancering, een bedrijfsbrochure of -boek, het kan allemaal nieuws zijn. Uiteraard getoetst aan de criteria die een journalist geeft aan nieuwswaarde. Organisaties hebben nog wel eens de behoefte 'iets gek's' te doen met het product dat de aandacht moet trekken, daarbij vergetend dat 'iets gek's' meestal geen nieuws is en vaak afleidt van de kernboodschap.

## **Showroom**

Voor producten in de *lifestyle*-sector is het aantrekkelijk om *samples* beschikbaar te hebben in een showroom waar stylisten kunnen langskomen om materiaal te vinden voor shootings; reportages van bijvoorbeeld nieuwe kleding, meubilair, servies, juwelen, brillen, horloges, accessoires, etc.

## **Sponsoring**

Veel organisaties doen aan sponsoring, maar slechts weinig organisaties doen dat doordacht. Het is nog steeds gebruikelijk dat sponsorcontracten afhangen van de persoonlijke contacten en voorkeuren van een directeur-groootaandeelhouder of bestuursvoorzitter. Daarmee ontstaat niet alleen het risico dat het geld net zo goed weggegooid kan worden maar ook dat het contraproductief kan werken. Hoe nobel (en verstandig qua PR) liefdadigheid ook kan zijn, het moet passen bij de bedrijfsidentiteit. CEO Peter Bakker profileert zichzelf en zijn bedrijf TNT sterk als hulpvaardig voor Afrika, maar niet alle aandeelhouders zijn daar even enthousiast over. Zeker niet toen in 2005 bleek dat de reguliere bedrijfsvoering haperde wegens belastingproblemen. Sigarettenmerken moeten noodgedwongen al jaren alternatieven vinden voor reclame en doen dat door diverse vormen van sponsoring, in het bijzonder in de culturele sector. Natuurlijk zijn in die sector vele ethisch bewuste mensen die zich niet wensen te associëren met een sigarettenmerk, maar in de praktijk blijkt in veel gevallen opheffing van de culturele instantie of het evenement een grotere blokkade. Daarnaast zijn Marlboro en Pall Mall ook bekende kledingmerken voor de stoere man en vrouw en geziene sponsors in de motorsport. Vastgoedonderneming Phanos werd in 2005 uit het niets bekend als shirtsponsor van FC Utrecht. De directie had becijferd dat shirtsponsoring een veel goedkopere manier is om snel in brede kring bekendheid te verwerven dan via reclame.

## 13. Nieuws maken

Veel personen en organisaties die voor het eerst een PR-traject ingaan, vinden het moeilijk in te schatten wat nieuws is. Het komt voor dat een opdrachtgever verbaasd is dat een persbericht over een nieuwe productvariant niet de voorpagina van *de Telegraaf* haalt. Aan de andere kant zijn veel mensen bang voor de pers en willen hun prachtige verhaal liever koesteren dan delen. Het is de verantwoordelijkheid van de PR-professional om leidinggevend hierin te begeleiden, wetend welke eisen de media (namens hun publiek) stellen aan vermeldenswaardige gegevens, ofwel nieuws. Maar wat is nieuws?

### Nieuws is...

1. ... geen oud nieuws, nieuws is dus net gebeurd of ontdekt, en nog niet (breed) gecommuniceerd.
2. ... niet alledaags, dus: 'Man bijt hond'. Weten wat nieuwswaardig is, is ook een kwestie van ervaring en *fingerspitzengefühl*.
3. ...afhankelijk van de journalist en zijn medium. Wat voor de ene journalist nieuws is, is voor de ander niet interessant. Iets kan voor de een positief nieuws zijn, voor de ander negatief. Iets kan heel belangrijk zijn voor weinig mensen, of niet zo belangrijk voor veel mensen, om twee redenen:
  - 3.1 Focus creëert je realiteit: het is maar waar je naar kijkt, iedereen ziet maar een stukje van de realiteit.
  - 3.2 Perspectief creëert je focus – het is maar met welke bril je kijkt; onze beperkte waarneming is niet alleen beperkt maar ook vervormd door bijvoorbeeld achtergrond, opleiding, cultuur, karakter etc.
4. ...versterkt door autoriteit. Een uitspraak van de buurvrouw wordt anders gezien dan die van een popster of de premier.



5. ...versterkt door belangstelling voor het onderwerp. Meer mensen zijn geïnteresseerd in (nieuws over of met) sex en voetbal dan postzegels.
6. ...versterkt door ellende. Hoe meer menselijk leed er te betreuren valt, hoe groter het nieuws, maar het is ook...
7. ...lokaal. Een ongeluk om de hoek trekt meer aandacht dan aan het andere eind van de wereld.
8. ...steeds persoonlijker. Het publiek heeft behoefte aan *human interest*; herkenbaarheid en drama.
9. ...vergankelijk; als het nieuws geen opvolging krijgt is het al snel oud nieuws en daar is zoveel van dat het al snel geen nieuws meer is.
10. ...concurrentiegevoelig. Bij een geslaagde terreuraanslag verdwijnt al het andere 'nieuws' naar de achtergrond.
11. ....geen reclame (ofschoon veel persberichten anders doen vermoeden).
12. ....vaak voorspelbaar! Denk aan de troonrede, nieuwjaarsviering, sportevenementen, etc.

Met deze richtlijnen in het achterhoofd kan een PR-professionaal op een aantal manieren nieuws maken:

### **Direct contact**

PR-professionals dienen hun contacten met de pers te koesteren. Zoek journalisten en andere *stakeholders* op. Ga naar persconferenties, feesten, cafés, seminars en andere gelegenheden waar het gebeurt. Werk samen met vakgenoten. Zoek een beroemdheid op. Geef een lezing of workshop. Geef een feestje. Communiceer, leer en produceer iets nieuwswaardigs.

### **Onderzoek**

Onderzoek door PR-professionals kan in dit verband meerdere functies hebben, bijvoorbeeld:

1. Beter begrip van de omgeving, bijvoorbeeld door de perceptie te meten bij stakeholders van het PR-onderwerp voor (als marktverkenning) en/of na (als evaluatie) de PR-inspanning.

2. Publiciteit: net als andere adviesbureaus in de zakelijke dienstverlening profileren PR-afdelingen en PR-bureaus zich regelmatig door onderzoek te doen naar publicitair gevoelige onderwerpen, waarmee de nodige *free publicity* gegenereerd kan worden.

Ideeën genereren en communiceren is voor veel bedrijven de enige manier om aandacht te trekken als het eigen product dat niet makkelijk doet. De nieuwste CD van U2 en een mening van de minister-president zijn makkelijk onder de aandacht te brengen. Maar de meeste producten en diensten laten het grote publiek koud. Daarom bedacht het beursgenoteerde Regus, het grootste kantooroutsourcingsbedrijf ter wereld, een alternatief middel om op de kaart te komen: de Regus-indicator. Regus verhuurt kant-en-klare kantoorruimte, en de bezettingsgraad van hun product blijkt een voorspellende waarde te hebben voor de conjunctuur. De Regus-indicator geeft sinds 2004 elk kwartaal een voorspelling hoe de Nederlandse economie zich ontwikkelt, en biedt journalisten daarmee extra vergelijkingsmateriaal om de voorspellingen van CBS, IMF en andere autoriteiten te toetsen.

### **Baas als boegbeeld**

Onderwerpen die niet makkelijk in de media komen, kunnen meeliften op het charisma van de leider, aangenomen dat die bereid en in staat is als boegbeeld in de pers te fungeren. Zo wist dr Joséphine Borchert-Ansinger, president van de Utrechtse businessschool NIMBAS, door haar persoonlijkheid veel publiciteit te genereren toen NIMBAS in 2005 de Universiteitsstatus kreeg in Nederland. Dit betekent wel dat ook het privéleven van de geïnterviewde leider onvermijdelijk aan bod komt, uiteraard binnen de grenzen die de geïnterviewde stelt.

### **Opinieartikelen en columns**

Onderwerpen die op het eerste gezicht minder tot de verbeelding spreken en spontaan nieuws genereren kunnen zich profi-

leren door iets waar de media eigenlijk nooit genoeg van krijgen: een originele mening. Maar wat een originele mening is hangt af van een aantal grillige criteria, zoals:

1. Stijl en profiel (genuanceerd of niet, welke politieke kleur) van het beoogde platform.
2. Recente ontwikkelingen (rampen gaan voor en de tijdgeest beïnvloedt de stemming van medium en publiek, soms zelfs dagelijks).
3. De fysieke ruimte in het medium (een opiniepage heeft maar beperkt ruimte; de redactie kan het stuk inkorten).
4. De bekendheid en autoriteit van de auteur (daders en slachtoffers, politici en andere BN'ers, hoogleraren en andere 'deskundigen' gaan voor de stuurlui aan wal).
5. Originaliteit en kracht van de stellingname (hoe origineler en hoe krachtiger hoe beter, zonder dat het idioot wordt natuurlijk – en je moet er wel achter staan).
6. Timing (niet te vroeg, niet te laat).
7. Leesbaarheid en kwaliteit (het moet wel leuk zijn en consistent).

Begin bij het meest gewenste, passende medium, richt je op de mooiste plek (de opiniepage) en 'daal af' zodra een (eventuele) afwijzing binnen komt naar de volgende op de ladder. Je kunt een opiniestuk digitaal aanleveren, naar de redactie van de opiniepage, met duidelijke afzender en een korte, vriendelijke aanbieding.

Voor columns geldt hetzelfde als voor opiniestukken, met dien verstande dat columns een lange termijn commitment (en mening) vergen.

## 14. Omgaan met de media

Michael Levine (2002) benadrukt dat de presentatie van een bericht uiterst belangrijk is; hij noemt dat de Tiffany-theorie. Een eenvoudig presentje dat verpakt is in cadeaupapier van een van de beroemdste juweliers ter wereld zal meer aandacht krijgen dan wanneer er oud papier omheen zit.

Behalve de presentatie is het belangrijk te begrijpen wat journalisten (*gatekeepers*) bij de media drijft in hun beoordeling van wat nieuws is. Levine karakteriseert de wensen van journalisten als volgt:

### **Journalisten houden van**

- goede voorbereiding (weet wie je belt, wat de achtergrond en ambitie is van de journalist)
- vriendelijke, open, constructieve maar zakelijke benadering
- duidelijke taal (aan de telefoon, in het persbericht, in de mail)
- exclusiviteit (denk dus aan alle media maar weet waar je belangen liggen)
- hun publiek (de kijker, lezer of luisteraar van het medium)
- professionaliteit (op tijd maar niet tijdrovend, volledig maar beknopt, vriendelijk maar niet amicaal, feitenkennis paraat; kennis geeft vertrouwen)

### **Journalisten houden *niet* van**

- mensen die vragen of het persbericht ontvangen is en of de journalist er nog wat mee gaat doen
- mensen die geen 'nee' kunnen accepteren
- *hypes* in plaats van nieuws – geen onzin verkopen; niet zeggen dat het bericht superbelangrijk is
- een quasi-grappige benadering
- gestoord worden tijdens het halen van een deadline
- onzorgvuldigheden, zoals verkeerde adressering
- uitleggen aan nieuwkomers hoe het vak werkt
- als tweede eindigen (als derde is helemaal erg)
- verhalen zonder 'haakje'
- gepasseerd worden

**Journalisten houden van**

- beroemdheden ('*nothing sells like success*')
- een 'haakje' (een bericht dat smaakt naar meer)
- een lokale invalshoek (waarmee de journalist het bericht kan vertalen naar zijn eigen publiek)
- krachtig beeldmateriaal (wordt vaak vergeten maar is een randvoorwaarde voor succes)
- echt nieuws (dus niet: onze nieuwe middenklasse auto heeft nu ook een CD-speler achterin).
- eerlijkheid, openheid, betrouwbaarheid

**Journalisten houden *niet* van**

- telefoontjes in de vroege morgen: bellen werkt het best tussen 10 en 12 's ochtends en tussen 2 en 4 's middags
- breinbrekers, jargon en andere onleesbare teksten

Vrij naar Michael Levine (2002)

Met deze wensen en eisen in gedachten kan een PR-professional als volgt contact zoeken met de journalist:

1. Ga uit van scepsis bij de eerste contacten.
2. Zie de media als een moeilijk te overtuigen klant.
3. Zorg voor *follow-up* zodra de journalist belangstelling toont.
4. Speur naar feedback van media en andere stakeholders om je eigen boodschap te verbeteren.
5. Begin niet aan cadeautjes en *wining & dining*, een journalist heeft behoefte aan inhoud en kritische distantie, niet aan (aan omkoperij denkende) versierselen.
6. *Imagebuilding* is als portretschilderen, niet als feiten verdraaien.
7. Liegen is dodelijk voor de relatie tussen management, PR-professional en de media.
8. Werk aan samenwerking: beide partijen hebben belang bij een mooi verhaal.

## Aandachtspunten per communicatiekanaal

### 1. *Face-to-face*:

De meest intensieve, rijke, dure contactvorm tussen mensen, dus ook tussen PR-mensen en mediamensen. Juist in deze contactvorm is voorzichtigheid geboden, met name voor de PR-professional: alles is *on-the-record* en journalisten zijn zeer gevoelig voor tijdverspilling.

### 2. *Telefoon*:

- a. Bellen is persoonlijker en biedt meer gelegenheid voor nuances dan e-mail of brief.
- b. Weet wanneer je belt (moment van de dag en ten opzichte van de deadline).
- c. Vriendelijk, beknopt en doelgericht zijn, niet drammen.
- d. Alle informatie paraat hebben.
- e. Registreer bevindingen en afspraken en bevestig die naar betrokkenen (per e-mail en in de database).

### 3. *E-mail*:

- a. Snel en flexibel (lezen en reageren wanneer je wilt).
- b. Titel en aanhef cruciaal om niet te worden weggeklikt.
- c. Afzender moet voldoende gekwalificeerd zijn (dus geen `noreply@adres` of `stagiair@adres`, `systeembeheerder@adres`, `info@adres` of `1234567@adres`).
- d. Berichten raken sneller kwijt.
- e. Steeds meer geaccepteerd.
- f. Vergt aparte schrijfstijl – kort!
- g. Attachments zorgen nog steeds voor problemen (te zwaar, te tijdrovend of te moeilijk te openen), werk bij voorkeur met URL's (webadressen met nadere informatie of (beeld)materiaal).
- h. Subtiele vormgeving kan attentiewaarde vergroten.

### 4. *Brief*:

Biedt veel mogelijkheden voor pakkende vormgeving, en handgeschreven maakt altijd indruk.

In elk geval geldt: ken (het medium van) de journalist en denk waar mogelijk mee: hoe kan het onderwerp bijdragen tot journalistiek succes?

### **Off-the-record**

*Off-the-record* bestaat niet. Nu al klassiek is het voorbeeld van voormalig McKinsey-topman Huibregtsen die tijdens de Olympische Winterspelen in Nagano in 1998 telefonisch aan 'bevriende' journalist Hans van Wissen verteld zou hebben dat kroonprins Willem-Alexander een 'Judas' was door IOC-lid te worden en daarmee concurrent Huibregtsen op onoorbare wijze te passeren. Ook bekend is de publiciteit die journaliste Heleen van Rooijen in 2003 gaf aan het gesprek dat zij had gevoerd met haar 'vriend', de Amsterdamse PvdA-coryfee en toenmalig wethouder Rob Oudkerk, over zijn prostitutie-, internetporno- en cokegebruik. Klassiek is ook de aan VVD-coryfee Hans Wiegel toegeschreven uitspraak: 'Als je niet wilt dat het in de krant komt kan je het maar beter niet zeggen'. Een journalist zal altijd het nieuws (kunnen) laten prevaleren boven de relatie met wie dan ook. Dat is geen zekerheid maar een mogelijkheid. Sommige journalisten zijn bereid de cel in te gaan om niet hun informatiebron te hoeven onthullen, zoals in 2005 New York Times journalist Judith Miller.

PR-contacten met de pers zijn in de regel gekenmerkt door samenwerking: de PR-professional heeft de dankbare taak om een verhaal te presenteren, de journalist heeft de dankbare taak het verhaal weer te geven.

## 15. Het interview

Interviews zijn buitenkansen om een onderwerp te etaleren. Zeker naarmate het nieuws belangrijker wordt, worden leidinggevend en geacht in contact te treden met de media om het onderwerp wat ze in de pers willen hebben, persoonlijk toe te lichten. De PR-professional begeleidt het interview (voorbereiding, voorgesprek, mediatraining) maar uiteindelijk is het interview een samenspel tussen de journalist en de geïnterviewde, degene die verantwoordelijk is voor het nieuws. De volgende aandachtspunten dienen om de eigen boodschap in het interview optimaal naar voren te brengen (met dank aan Martin van Putten van Headline Mediatrainers):

### Het voorgesprek

1. Wie is de journalist; wat is zijn mening?
2. Wat is de reden voor het interview; wil ik wel?
3. Voor welk medium en doelgroep?
4. Is het live of kan het een keertje over?
5. Bedenk goed op welke locatie je afspreekt (bij voorkeur eigen terrein).
6. Worden er nog anderen geïnterviewd, wie heeft het laatste woord?
7. Word je met andere meningen geconfronteerd?
8. Spreek af de kopij te mogen corrigeren.
9. Samengevat: maak afspraken!

### Het vraaggesprek

1. Wees voorbereid en uitgerust.
2. Blijf dicht bij jezelf, wees eerlijk en positief.
3. Denk aan lichaamstaal.
4. Denk aan het publiek.



5. Word nooit boos, maar houd wel vast aan afspraken en eigen grenzen.
6. Word niet te jolig, dat is niet professioneel en je maakt eerder een misstap.
7. Bereid je voor op vragen buiten het onderwerp, maar zeg het als je het antwoord niet weet.
8. Neem het initiatief: 'dat is interessant dat u dat vraagt, dat doet me denken aan...'
9. Begin met de kern, draai niet om de hete brij heen.
10. Vermijd vakjargon, spreek gewone-mensen-taal.
11. Geef geen antwoorden buiten je deskundigheid.
12. Ga niet in op hypothetische 'als...' vragen.
13. Weerspreek suggestieve opmerkingen, maar...
14. ...neem geen negatieve woorden over ('Ik ben geen leugenaar').
15. Wees niet bang voor stiltes

### **Het nagesprek**

1. Blijf op je hoede, de hamvraag kan nog komen.
2. Slaak geen zucht van verlichting.
3. Het interview is pas afgelopen als de journalist weg is.
4. Begeleid de journalist naar de uitgang.

### **Praktische tips**

1. Let op uiterlijke verzorging, dit bepaalt meer dan negentig procent van de indruk die je maakt – kijk in de spiegel!
2. Anekdoten en metaforen werken krachtig.
3. Een regel uitgeschreven A4 is 5 tot 6 seconden spreektijd.
4. Sta of zit rechtop.
5. Houd een boekje in je handen bij een staand interview.
6. Praat langzaam en rustig, nooit boos worden.
7. Overtuig door intonatie, spreek met nadruk, niet monotoon.
8. Bescheidenheid in de media werkt averechts.

## 16. Wat de opdrachtgever mag verwachten

Of de opdrachtgever (bijvoorbeeld de CEO, de directeur-grootaandeelhouder of de vice-president Corporate communications) nu werkt met een interne of externe PR-adviseur, succesvolle PR kent de volgende aandachtspunten:

1. Zorg dat de PR-adviseur van alle gevoelige (pers)informatie op de hoogte is.
2. Besef dat het PR-proces controleerbaar is, maar de resultaten niet.
3. Contacten met de media zijn alleen waardevol als er een goed verhaal te vertellen is.
4. PR is een krachtig instrument, maar zinloos voor opdrachtgevers die steeds voorpaginanieuws verwachten.
5. De chemie tussen management, PR-professional en media is van belang voor een goede samenwerking.
6. Lef en creativiteit vergroten de kans op een mooi verhaal.
7. Als je PR niet als volwaardig vak en middel ziet zal het ook niet leiden tot succes.

### **Wat doet de PR-professional:**

1. Het benaderen van het management met creatieve voorstellen die een bijdrage kunnen leveren aan perceptiemanagement door positionering, promotie en publiciteit.
2. Het volgen van ontwikkelingen in de media voor zover deze voor de klant relevant zijn.
3. Het op regelmatige basis informeren van het management ten aanzien van de voortgang (o.a. via persknipsels, werklijsten, analyses).
4. Het op regelmatige basis overleg voeren met het management over ontwikkelingen in de branche en bij de klant.
5. Het pro-actief managen van verwachtingen bij de opdracht-

gever: publiciteit genereren is iets anders dan een knop indrukken. De PR-professional houdt er rekening mee dat voor leken PR vaak net zo onbegrijpelijk is als wat een automonteur doet.

6. Het organiseren van *back-up* om de benodigde maximale beschikbaarheid te realiseren.
7. Het managen van de basisactiviteiten (basisinformatie, database, knipselservice, perscontacten, persdossiers, training en coaching, woordvoerderschap).

### **Tijd en resultaat**

1. Geduld is een schone zaak: de meest succesvolle visies, personen, organisaties en producten stegen langzaam op om langdurig op grote hoogte te blijven. Snelle stijgers zijn doorgaans snelle dalers. Pas dus ook op voor *overexposure*; teveel in beeld zijn kan *stakeholders* gaan ergeren.
2. *Timing* is belangrijk: komkommertijd biedt kansen maar ook een beperkte lezerskring. Inhaken op een publiciteitsgevoelige gebeurtenis kan krachtig zijn.
3. Reactievermogen is noodzakelijk: het nieuws kan elk moment kansen en bedreigingen bieden. Tempo en beschikbaarheid (mobiel nooit uit, hooguit op trilstand) zijn kenmerken van PR-professionals.

Houd rekening met doorlooptijd en deadlines van media: maandbladen hebben zo'n 3 maanden productietijd. Voor de avondkranten, het tv-journaal en de radionieuwsdiensten is tussen 10 en 11 uur 's ochtends de beste tijd om over een event te communiceren. Redacteuren van ochtendkranten gaan liever 's middags naar een persbijeenkomst. Weekbladen hebben een voorkeur voor het einde van de week. Voor maandbladen is contact aan het einde van de dag vaak het meest ideaal en het liefst op vrijdag in de namiddag.

## 17. De basis voor effectieve PR

Een aantal elementen en activiteiten moet elke PR-professional op orde hebben om succesvol te zijn. Deze staan hieronder alfabetisch gerangschikt.

### **Basisinformatie**

Om de pers op elk gewenst moment – zowel bij actieve als passieve contacten – te kunnen voorzien van aantrekkelijke en actuele informatie is het raadzaam een basisinformatiepakket samen te stellen en te beheren met in ieder geval:

1. *Factsheet* (een, maximaal twee A4 met soepel geschreven basisinformatie).
2. Cases (succesvoorbeelden van het PR-onderwerp).
3. Actuele persinformatie (indien beschikbaar).
4. Rechtenvrij beeld (ook logo's) en (wanneer van toepassing) *samples*.
5. Aanvullende benodigdheden als briefpapier, enveloppen, stickers met de juiste huisstijl (passend bij het PR-onderwerp).

### **Crisis-PR**

In geval van crisis hoort altijd een PR-professional deel uit te maken van het crisisteam. Het oefenen van crisissituaties, het communicatiebeleid (informatieverzameling en verspreiding: wat vertellen we tijdens de crisis waar, wanneer, aan wie en hoe) en (het begeleiden van de) woordvoering behoren tot de speciale aandachtspunten.

### **Database**

Weten wie waar bij welk medium welke rol speelt, is essentieel voor het succesvol aangaan en onderhouden van perscontacten. De PR-professional bouwt en onderhoudt een perslijst met

voor dit project relevante media-adressen en contactpersonen (profiel, bevoegdheid, positie en functie). Een PR-professional koestert zijn contacten en heeft een nagenoeg perfecte administratie waarin contacten met naam en toenaam, contactgegevens en bijzondere kenmerken (wensen, eisen, verleden, plannen) vastgelegd zijn. Het vastleggen van afzonderlijke perscontacten gebeurt in een werklijst (wat is besproken en wat is het resultaat).

### **Knipselservice**

Ondersteuning in het bijhouden van gerealiseerde publiciteit wordt geleverd door de persknipseldienst op basis van zoekopdrachten. Voor print-knipsels (dagbladen, magazines) bestaan meerdere knipseldiensten. Voor internetknipsels is er [www.eknip.nl](http://www.eknip.nl). Voor radio en televisieknipsels bestaan enkele gespecialiseerde bureaus.

### **Perscontacten**

Een goed en regelmatig contact met de pers is van cruciaal belang, zowel in goede als slechte tijden. Alleen op deze manier is het mogelijk om kwalitatief en kwantitatief optimaal resultaat uit de PR-activiteiten te halen. Het betreft hier het coördineren van alle actieve en passieve perscontacten voor print, radio en tv. En het kortsluiten van de wijze waarop aan deze persverzoeken invulling wordt gegeven. En zorgen voor de correcte uitvoering hiervan. Denk hierbij bijvoorbeeld aan:

1. Het regelen van interviews, het verzorgen van rondleidingen, het organiseren van perslunches, het regelen van aanvullende achtergrondinformatie of het ter beschikking stellen van *samples* en *incentives*.
2. Uitwerken van speciale lezersarrangementen, kortingsbonnen, prijsvragen, *special features* of andere vormen van samenwerking met de media.
3. Relevante journalisten in de gelegenheid stellen om *complimentary* gebruik te maken van het product.

4. Pro-actief benaderen van de pers als zich nieuws of een mooi fotomoment voordoet.
5. Artikelen voor publicatie ter inzage krijgen om te controleren op eventuele feitelijke onjuistheden.

### **Persdossiers**

Het PR-plan voorziet voor een bepaalde periode (in de regel een jaar) in een gedoseerd aantal nieuwswaardige feiten en momenten. Om de juiste aandacht in de media te realiseren verloopt de communicatie van dit nieuws in de vorm van een persdossier. De activiteiten voor een persdossier bestaan uit:

1. Het vaststellen van een geschikt onderwerp.
2. Het schrijven en/of redigeren van een persbericht.
3. De selectie van de relevante journalisten om het bericht aan te verzenden.
4. Het verzorgen en/of reproduceren van rechtenvrij beeldmateriaal indien niet beschikbaar via de klant.
5. Het gereedmaken van de mailing voor verzending (vouwen, porti, etc).
6. Het pro-actief contact opnemen met de media ter verkrijging van optimale resultaten: denk mee met de journalist hoe het nieuws voor zijn publiek zo interessant mogelijk gemaakt kan worden.
7. Het verder zorgdragen voor de nazorg van een persmailing, zoals het op verzoek nazenden van beeld.

De behandeling van een persdossier is een effectieve, intensieve maar dus ook tijdrovende aangelegenheid die pas rendabel wordt als er voldoende nieuwswaarde is.

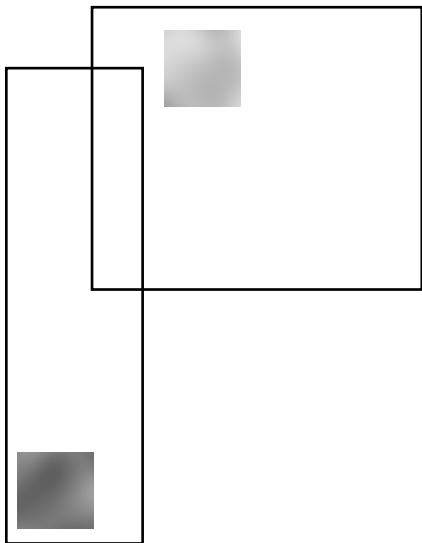
### **Mediatraining en coaching**

Mensen die verwachten in aanraking te komen met de pers helpen zichzelf door een mediatraining te volgen – ook als zij al de nodige ervaring hebben. Zowel de presentatie van een boodschap als de inhoud van de boodschap zelf, kunnen daarbij uitgebreid aan bod komen. PR-professionals vervullen daarnaast

vaak een coachende rol voor personen die met de media in aanraking (kunnen) komen.

### **Woorvoederschap**

Elke organisatie heeft een woordvoerder. Deze functie wordt vaak gedelegeerd aan een PR-professional omdat die goed kan communiceren, continu aanspreekbaar is en als veiligheidsbuffer dient (de baas kan immers de woordvoerder altijd nog betichten van een misverstand). Het is essentieel voor elke organisatie die in contact treedt met de pers dat er geen misverstand bestaat over wie de woordvoering doet.





## V Crisis-PR

## 18. Kenmerken van crisis-PR

Een crisis is een noodsituatie, een onverwachte gebeurtenis die snel tot grote (im)materiële schade kan leiden. Een crisissituatie kan het bestaansrecht dramatisch beschadigen van:

1. *Een persoon.* Denk aan CDA-fractievoorzitter Aantjes die in 1978 moest aftreden wegens het verzwijgen van verondersteld lidmaatschap in de oorlog van de Waffen SS, hetgeen later de minder omstreden Germaanse SS bleek te zijn; twee kamercommissies hebben Aantjes gerehabiliteerd. Of de directeur van de Hartstichting waarvan Nederland in 2004 opeens vond dat zijn salaris te hoog was waarop hij moest aftreden (met forse vertrekregeling). Of oud-premier Lubbers die in 2005 moest aftreden als Hoge Commissaris voor de Vluchtelingen bij de VN wegens beschuldigingen over ongewenste intimiteiten.
2. *Een product.* Denk aan de vergiftigde Tylenol-pillen in 1982, het wasmiddel OMO Power in 1993 en andere producten die uit de schappen moesten worden gehaald omdat het publiek er geen vertrouwen meer in had.
3. *Een organisatie.* Denk aan Ahold dat balanceerde op de rand van de afgrond in 2003 of Arthur Andersen dat in 2002 na 89 jaar succes verzwolgen werd in de val van Enron.
4. *Een visie.* Denk aan het vertrouwen in de rechtstaat als een gevangene met proefverlof een misdaad begaat of als de politie massaal telefoongesprekken wil aftappen.

Een crisis kan natuurlijk ook een heel land betreffen. Ook dan is leiderschap – en PR – van levensbelang. De Britten kozen mede daarom Churchill als grootste Brit aller tijden. In een crisis is het handhaven van vertrouwen bij stakeholders van levensbelang. Juist dan moeten alle zeilen worden bijgezet en

moet de PR-professional vaak in zeer korte tijd verstrekkende beslissingen kunnen voorbereiden.

Kenmerken van een crisis zijn:

1. Gebrek aan informatie, organisatie, tijd, eensgezindheid.
2. Uiteenlopende stakeholders, zoals consumenten, journalisten, columnisten, slachtoffers, analisten, advocaten, actiegroepen, directie, management, medewerkers, persvoorlichting, aandeelhouders.
3. Emotionele reacties: shock, paniek, angst, fatalisme, agressie.

## 19. Tactieken van crisis-PR

PR-adviseurs – intern of extern – horen 24 uur per dag in geval van calamiteiten beschikbaar te zijn om te helpen de communicatie in goede banen te leiden, richting pers en andere relevante stakeholders. Omdat zij goed bekend (horen te) zijn met de organisatie, de medewerkers en de cultuur is het voor PR-adviseurs in zo'n situatie makkelijk schakelen terwijl ze tegelijkertijd als niet-eindverantwoordelijke doorgaans minder emotioneel betrokken zijn en daardoor goed een aanvullende rol kunnen vervullen.

### **Communiceer – met mate**

In tijden van crisis moet je juist blijven communiceren. Maar geen onzin. Ga na een ongeval niet zeggen dat alles anders wordt. Hoezo? Was het zo'n puinhoop dan? Waarom heb je er niet eerder wat aan gedaan? Benoem het ongeval, meld het herstel en ga door met *business as usual*. Als een vliegtuig crasht ga je als luchtvaartmaatschappij tijdelijk uit de lucht met advertenties, en zeker niet adverteren dat alles op alles wordt gezet om het onderhoud te verbeteren. Publieke ontkenningen als 'I'm not a crook' (Nixon), 'Read my lips, no new taxes' (Bush senior) en 'I did not have sexual relationships with that woman...' (Clinton) werken als een boemerang. Zo ook bij oud-premier Kok die als commissaris bij ING salarissen goedkeurde die hij daarvoor als premier nog betitelde als 'exhibitionistische zelfverrijking'.

Breng wel al het nieuws naar buiten zodra het kan, ook als het slecht is. Als je slecht nieuws gefaseerd communiceert lijkt je veel te verbergen en is er elke keer nieuw crisisnieuws. Maar loop ook niet meteen leeg; het slechte nieuws in een keer brengen is iets anders dan boete doen voor alle (on)denkbare zonden die mogelijk gepleegd zijn.

Vanuit de overtuiging dat ‘geen commentaar’ geen optie is staan onder meer de volgende reacties ter beschikking in geval van crisis (Ledingham en Bruning, 2000):

1. Tegenaanval, bijvoorbeeld op de beschuldigende partij.
2. Ontkenning.
3. Excuus (het spijt ons, we zullen het niet meer doen).
4. Rechtvaardiging van gedrag of gebeurtenis (ja het is erg maar onvermijdelijk want...).
5. Nuancering (bijvoorbeeld door andere, meer positieve kanten van de zaak naar voren te brengen).
6. Correctieve actie (bijvoorbeeld product terughalen).
7. Volledige schuldbekentenis (door het stof gaan en vergiffenis vragen).

### **Smaad**

Bovenstaande opties zijn ook van toepassing als er nog niet echt sprake is van een crisis, maar als in de pers een negatief beeld ontstaat dat naar mening van het lijdend voorwerp onterecht is. De media van smaad betichten of voor het gerecht dagen is zelden een oplossing. Alleen bij overduidelijke leugens is de strijd juridisch te winnen en het gevecht levert meestal alleen meer negatieve pers op. Krachtiger is om een constructief debat aan te gaan met de media, bij voorkeur met de journalist die met de aantijgingen is begonnen.

Een alternatief is een charme-offensief, om de beeldvorming bij te stellen in samenwerking met journalisten die bereid zijn de achterkant van het gelijk te belichten. Zo zocht de Nederlandse miljonaire Melchers in de nazomer van 2005 de pers op nadat hij in de publiciteit was neergezet als drugsdealer omdat ontvoerders van zijn dochter kort daarvoor 300 kilo cocaïne als losgeld hadden geëist. Het losgeld is niet betaald en de dochter kwam ongedeerd vrij maar Melchers achtte zijn reputatie beschadigd. Niet iedereen gaat in de (tegen)aanval. Sommigen laten negatieve publiciteit over zich heenkomen als een tijdelijke onweersbui, en redeneren dat in de krant van gisteren de vis wordt verpakt. Dat elke publiciteit goed is zolang je naam maar

correct gespeld is. Of dat je moet stilzitten tijdens het scheren. Een begrijpelijke maar gevaarlijke houding, want reputatie doet er veel toe in het menselijk verkeer, en slechte publiciteit levert reële schade aan reputatie. In China geldt negatieve publiciteit zelfs als bewijs in zaken rond productaansprakelijkheid (Wilcox e.a., 2003).

In het kiezen van een passende tactiek is uiteraard de waarheid – voorzover bekend – van belang, maar ook de publieke perceptie. Welke reputatie heeft de het onderwerp bij de *stakeholders*? Welke tactiek verwachten de *stakeholders* van het onderwerp van crisis? De publieke perceptie doet veel met een gebeurtenis. Zo stortte in februari 2002 bij een Van der Valk-hotel in Tiel het dak in, en in augustus 2002 bij IKEA in Amsterdam. Een ogenschijnlijk vergelijkbaar incident dat in de media totaal verschillend werd beoordeeld. Over Van der Valk wist menigeen te melden dat falend management en slecht onderhoud de oorzaken waren. Bij IKEA zocht men de oorzaak in domme pech en voerde sympathie voor de organisatie de boventoon.

### **Woordvoering**

Professionele woordvoering tijdens een crisis is cruciaal. De woordvoerder moet iemand zijn die geloofwaardig is wegens verantwoordelijkheid of expertise. Dat is in de regel de baas of een hoge lijnmanager, slechts bij uitzondering is dat een PR-professional. Niet omdat die niet weet hoe te communiceren – integendeel – maar omdat die niet eindverantwoordelijk gehouden kan worden voor de crisis. De woordvoerder moet de volgende elementen goed kunnen scheiden:

1. Gelijk hebben versus gelijk krijgen.
2. Persoonlijk versus zakelijk.
3. Feiten versus fictie.
4. Schuld versus spijt.
5. Belangrijk versus urgent.
6. Algemeen versus eigenbelang.
7. Logica versus emotie.

Heel belangrijk is dat er met één mond gesproken wordt. Iedereen in de organisatie moet verwijzen naar de ene woordvoerder. Iedereen!

### **Strategische aanpak**

Saffir (2000) adviseert de volgende richtlijnen voor crisismanagement:

1. Isoleer de crisis; *manage* het los van de overige (bedrijfs)activiteiten.
2. Ontwerp de crisisstrategie op basis van het *worst-case*-scenario.
3. Werk aan indamming, niet aan onderdrukking.
4. Weet wie je vrienden zijn en doe een beroep op ze.
5. Zorg voor een lange termijn crisisplan.
6. Maak een alomvattend activiteitenplan (namen, verantwoordelijkheden, taken, contactgegevens).
7. Oefen regelmatig crisissituaties.
8. Zorg voor eenduidig en geloofwaardig woordvoerderschap – dat is in een crisissituatie in principe een lijnmanager.

### **Vorbereiding**

Om het onplanbare zo goed mogelijk te plannen is het verstandig een risico-analyse te doen. Een techniek om risico's in kaart te brengen is om potentiële oorzaken en potentiële katalysatoren in kaart te brengen. Oorzaken zijn vergelijkbaar met de lont in het kruitvat. Een katalysator is de wind of de olie die het vuur aanwakkert. Oorzaken zijn doorgaans te vinden bij de mens zelf (o.a. gebrek aan training, discipline, betrokkenheid, kwalificaties), de organisatie (voldoende geordend en flexibel?) en in de technologie (denk aan de risico's van een kernreactor). Katalysatoren zitten in wet en regelgeving (hoe streng en hoe duidelijk?), de infrastructuur (welke beveiliging, *backup* en hulpmiddelen zijn er) en paraatheid (training, experts). De risico's die aan de hand van deze criteria in beeld komen zijn te ordenen aan de hand van de impact die ze hebben op de bedrijfsvoering of zelfs het voortbestaan van de onderneming.

Algemene stelregel in crisissituaties is: wees snel met de feiten (wie, wat, wanneer, waar, waarom) maar langzaam met beschuldigingen.



## VI Tot slot

PR belooft bij te dragen aan meer begrip, en mede daardoor meer waardering, voor een visie, een persoon, een product of een organisatie. Het is geen *zero-sum* maar een *win-win* situatie: stakeholders waarderen integere PR, omdat er sprake is van respect, samenwerking en een serieuze dialoog. Sommigen zien de maatschappij veranderen van een door technologie en informatie gedreven samenleving naar een samenleving van dromen, waarin *storytelling* een van de belangrijkste kwaliteiten is. Zonder goed verhaal geen strategie en geen succes. Velen zien het vertellen van een eerlijk, geloofwaardig en goed verhaal als de kern van PR (Seitel, 2001). PR heeft daarom niet alleen de toekomst; het geniet nu al een sterke groei en ontwikkeling in theorie en praktijk. De uitdaging voor PR-professionals is om te bewijzen dat PR zijn belofte permanent waarmaakt.

## Literatuur

Argenti, P.A., Forman, J. (2002) 'The power of corporate communication: crafting the voice and image of your business', New York, NY, McGraw-Hill.

Boer, C. de, Brennecke, S. (2003) 'Media en publiek. Theorieën over media-impact', Amsterdam, Boom.

Coebergh, H.P.T. (2004) 'Communiceer je strategie', in: 'Managementjaar 2005: Visie op actuele thema's', Den Haag, Academic Service.

Cutlip, S.M., Center, A.H., Broom, G. (1999) 'Effective Public Relations', 8<sup>th</sup> edition, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall.

Grunig, J.E., Hunt, T. (1984) 'Managing Public Relations', New York, NY, Holt, Rinehart and Winston.

Higgins, R.B. (1996) 'The search for corporate strategic credibility', Westport, CT, Quorum Books.

Kotler, P., Mindak, W. (1978) 'Marketing and public relations, should they be rivals?', Journal of Marketing.

Ledingham, J.A., Bruning, S.D. (2000) 'Public Relations as relationship management', London, Lawrence Erlbaum.

Levine, M. (2002) 'Guerilla PR – wired', New York, NY, McGraw-Hill.

Littlejohn, S.W. (2002) 'Theories of human communication', Belmont, CA, Wadsworth.

McQuail, D. (2000) 'Mass communication theory', 4<sup>th</sup> edition, London, Sage.

Meiden, A. van der, Fauconnier, G. (1994) 'Public relations. Profiel en professie: inleiding in de theorievorming', Groningen, Martinus Nijhoff Uitgevers.

Prenger, M., Vree, F. van (2004) 'Schuivende grenzen. De vrijheid van de journalist in een veranderend medialandschap', Amsterdam, NVJ.

Riel, C.B.M. van (2002) 'Identiteit en imago: Grondslagen van corporate communicatie', Schoonhoven, Academic Service.

Riel, C.B.M. van (2003) 'Identiteit en imago. Recente inzichten in corporate communication – theorie en praktijk. 3<sup>e</sup> druk', Den Haag, Academic Service.

Ries, A., Ries, L. (2002) 'The fall of advertising and the rise of PR', New York, NY, HarperCollins.

Ries, A., Trout, J. (2001) 'Positioning. The battle for your mind', New York, NY, McGraw-Hill.

Ruler, B., van, Verčič, D. (2004) 'Public Relations and Communication Management in Europe', Berlin, MoutondeGruyter.

Ruler, B., van, Elving, W, Hooff, B. van den, Smit, E., Verhoeven, P. (2005) 'Communicatiemanagement – In communicatiewetenschappelijk perspectief', Amsterdam, Boom.

Saffir, L. (2000) 'Power Public Relations, 2<sup>nd</sup> edition', Chicago, IL, NTC Business Books.

Seitel, F.P. (2001) 'The practice of Public Relations', 8<sup>th</sup> edition', Upper Saddle River, NJ, Prentice-Hall.

Rappaport, A. (1997) 'Creating shareholder value, a guide for managers and investors', New York, NY, The Free Press.

Tapscot, D., Ticoll, D. (2003) 'The naked corporation', New York, NY, The Free Press.

Tosun, N. (2004) 'Financial value and Public Relations', Corporate Communications, Vol. 9.

Watzlawick, P., Beavin, J., Jackson, D. (1967) 'Pragmatics of human communication: a study of interactional patterns, pathologies, and paradoxes', New York, NY, Norton.

Wilcox, D.L., Cameron, G.T., Ault, P.H., Agee, W.K. (2003) 'Public relations, strategies and tactics', 7<sup>th</sup> edition, Needham Heights, MA, Allen & Bacon.

## Over de auteur

Mr drs Piet Hein Coebergh MBA is sinds 1998 werkzaam als business consultant, achtereenvolgens namens Berenschot, IBM en Coebergh Communicatie & PR, waar hij sinds 2002 partner is. Eerder was hij, na militaire dienst, acht jaar werkzaam in het goederenvervoer per spoor in diverse leidinggevende operationele en commerciële functies.

Piet Hein Coebergh studeerde bedrijfskunde op Nyenrode en in Antwerpen, bestuurskunde en rechten aan de Universiteit van Amsterdam en behaalde zijn MBA-grad aan Universiteit NIMBAS. Sinds september 2003 werkt hij aan een promotieonderzoek bij NIMBAS/University of Bradford naar de mate waarin externe communicatie van bedrijfsstrategie bijdraagt aan het succes van de onderneming.

Piet Hein Coebergh heeft meerdere artikelen in kranten en tijdschriften op zijn naam staan, en twee boeken: *Intermodaal vervoer* (Lemma, 1999) en *Supply Chain Management & e-business* (Elsevier, 2001). Bij Kluwer verschenen vier publicaties in de serie *CommunicatieCases* en *TopmarketingCases* die hij schreef met zijn partner, drs Gervaise Coebergh.

Meer informatie op [www.coebergh.nl](http://www.coebergh.nl).

## Verschenen als communicatie memo

1. Crisiscommunicatie (herdruk)  
*Gerard F. Boulogne* **ISBN 90 14 09731 X**
2. Scoren in de media: 30 stappen  
*Frans van Lier* **ISBN 90 267 2511 6**
3. Kort en goed presenteren  
*Milou Mulder en Grada Schadee* **ISBN 90 267 2596 5**
4. Copywriting: Effectieve reclameteksten  
*Joop Roomer* **ISBN 90 267 2620 1**
5. Interne communicatie: Motiveer uw medewerkers  
*Freek Andriessse en Dick Weiss* **ISBN 90 267 2663 5**
6. Stappenplan voor het Jaarverslag  
*Astrid Panis en Bart Verduyn* **ISBN 90 267 2652 X**
7. Bedrijfsbladen, Effectieve communicatie met uw personeel en uw relaties  
*Chris Holman* **ISBN 90 267 2812 3**
8. Dialoog via Intranet  
*Bert Jalink en Peter Olsthoorn* **ISBN 90 267 2813 1**
9. Invoering van de Euro: Een stappenplan voor de communicatie  
*Marten Waardenburg* **ISBN 90 267 2893 X**
10. Succesvol toepassen van multimedia  
*René Jansen en Monique van Berkel* **ISBN 90 267 2877 8**
11. Het communicatieplan: Opzet en uitvoering in 8 stappen  
*Marten Waardenburg* **ISBN 90 267 3010 1**
12. Direct Mail: Een veelzijdig Direct Marketinginstrument  
*Chris Holman* **ISBN 90 267 3013 6**
13. Voorspoedig 2000! Tips voor het vieren van de eeuwwisseling  
*Sander Bartling* **ISBN 90 267 3069 1**

14. Creatiever mediaplannen  
*Ewald Wagenaar* **ISBN 90 267 3049 7**
15. Sponsoring als communicatie-instrument  
*W.J.P.M. Lokerman en M. Westermann*  
**ISBN 90 267 3100 0**
16. Onderhandelen in negen fasen: vuistregels, vaardigheden en valkuilen  
*Paul Huguenin* **ISBN 90 14 06479 9**
17. Interactie & participatie, de praktijk van communicatief handelen  
*Rob Veenman* **ISBN 90 14 06556 6**
18. Praktisch persbeleid: het organiseren van perscontacten  
*Marten Waardenburg* **ISBN 90 14 07011 X**
19. Mag ik uw aandacht? Meer vuurwerk in uw presentaties  
*Erik van der Spek* **ISBN 90 14 07372 0**
20. 22 Handreikingen voor werving en selectie  
*Alfred Out* **ISBN 90 14 07378 X**
21. Mission Statement  
*Ron van Hasselt* **ISBN 90 14 07688 6**
22. Beter begeleiden van drukwerk  
*Ellen Altenburg* **ISBN 90 14 08184 0**
23. Communicatie en maatschappelijk verantwoord ondernemen. Be good and tell it  
*Marten Waardenburg* **ISBN 90 14 08184 7**
24. Checklist voor goede websites  
*Ben Vroom* **ISBN 90 14 08769 1**
25. Kort en goed rapporteren  
*M. Mulder & G. Schadee* **ISBN 90 14 09007 2**
26. Het organiseren van bedrijfsevenementen  
*Jolanda Bouman* **ISBN 90 14 09529 5**
27. Huisstijlonderzoek  
*Séphine Laros en Isolde Bal* **ISBN 90 14 09543 0**
28. Persberichten schrijven in 20 stappen  
*Berend Schilder* **ISBN 90 13 00448 2**

29. Werken met motivatie  
*Ellen Altenburg en Peter van Hecke*  
**ISBN 90 13 00449 0**
30. Succesvol interviews geven  
*Aynur Doğan en Sander Schroevers*  
**ISBN 90 13 00571 3**
31. Interne communicatie bij veranderingen. Van weerstand naar commitment  
*Vincie van Gils* **ISBN 90 13 00572 1**
32. Projectmatig werken en communicatie  
*Marten Waardenburg* **ISBN 90 13 00840 2**
33. De communicatieafdeling. En de keuze van de communicatiemiddelen.  
*Sander Schroevers* **ISBN 90 13 01496 8**
34. Werken met een communicatieadviesbureau.  
*Vincie van Gils* **ISBN 90 13 01530 1**
35. C©pyright. Auteursrechtelijke aspecten in de praktijk.  
*Aynur Doğan en Sander Schroevers*  
**ISBN 90 13 01879 3**
36. Issuesmanagement in kort bestek. Regie van de publieke opinie  
*Eliane Schoonman* **ISBN 90 13 2136 0**
37. Klachtenmanagement en de rol van communicatie  
*Marten Waardenburg* **ISBN 90 13 02224 3**
38. Marktonderzoek voor de communicatiemedewerker  
*Rob Does en Michiel Rotteveel* **ISBN 90 14 07011 x**

### **Nabestellingen**

Voor nabestellingen kunt u contact opnemen met de klantenservice van Kluwer, telefoon 0570-673358 of kijk in onze shop, [www.communicatie-online.nl/shop](http://www.communicatie-online.nl/shop).

Bij bestellingen vanuit onze shop betaalt u geen administratie- en verzendkosten.