

'De banken mogen niet langer zwijgen'

Hij is hoogleraar corporate communicatie aan de Rotterdam School of Management en directeur van het Reputation Institute in New York. Prof. dr. Cees van Riel: 'Nederlanders zijn nogal azijnachtig over hun bedrijfsleven.'

door Willem Pekelder
fotografie Karoly Effenberger

Precies twintig jaar geleden richtte hij aan de Rotterdam School of Management het Corporate Communication Centre op. 'Ik begon bij nul, het papier was blanco', zegt prof. dr. Cees van Riel. Dat gaf hem de kans een geheel eigen invulling te bedenken. 'Wat ik heb gedaan, is de krachten binnen de faculteit bedrijfskunde bundelen. Men was hier al lang met corporate communicatie bezig, maar wel allemaal vanuit het eigen perspectief: financiën, recht, organisatie. Het centrum heeft een belangrijke rol gespeeld bij die bundeling.'

Hoewel het vakgebied zich wetenschappelijk gezien nog in de 'embryonale fase' bevindt, is er de afgelopen twee decennia veel bereikt, vindt de hoogleraar corporate communicatie aan de RSM. 'We hebben een wetenschappelijk fundament gelegd onder een nieuw vakgebied, we werken internationaal samen met topscholen – op alle business schools loopt nu een hoogleraar corporate communicatie rond – en we ontwikkelen kennis waaraan men in de praktijk iets heeft. Met andere woorden: we spreken de taal van de manager. Het vakgebied, vroeger pr geheten, is geaccepteerd. Belangrijk ook is dat het zich heeft ontwikkeld vanuit bedrijfskundig perspectief.'

Daar bedoel ik mee dat het inzicht is ontstaan dat corporate communicatie dienstbaar moet zijn aan de strategie en het resultaat van de héle onderneming. Is dat niet het geval dan kun je de afdeling beter opheffen.' De afgelopen jaren heeft Van Riel (57) veel tijd besteed aan het ontwikkelen van meetinstrumenten om te berekenen in hoeverre communicatie- en human resource-medewerkers bijdragen aan de verwezenlijking van de ondernemingsstrategie – in vaktermen: strategische alignment. 'Een manager is alleen bereid naar communicatiemensen te luisteren als ze met cijfers op de proppen komen', legt Van Riel uit. 'Wel, die cijfers kan ik desgewenst leveren.'

Philips

Van Riel meet de inspanningen van communicatiemedewerkers op de terreinen informatie, motivatie en capaciteitsontwikkeling. Dat deed hij bijvoorbeeld bij Philips, toen dat bedrijf onder het motto 'sense and simplicity' begon met de introductie van een aantal gebruiksvriendelijke producten, zoals de Senseo. 'Tegelij-

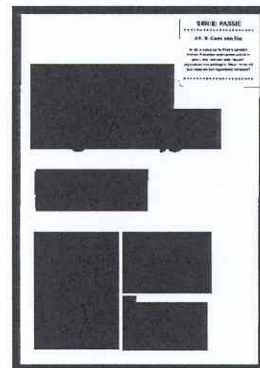
kertijd wilde de Philips-top, onder leiding van Gerard Kleisterlee, dat de verschillende onderdelen meer met elkaar zouden gaan samenwerken. Men kende elkaar

nauwelijks. Dat bleek ook wel uit mijn onderzoek. Philips had ontzettend veel interne bladen, die bijna alleen maar over de eigen afdeling gingen. Uiteindelijk zijn die bladen gesaneerd. Er is een uniforme vormgeving gekomen en 50 procent van de inhoud moet sindsdien over bedrijfsbrede onderwerpen gaan.'

Ook op het terrein motivatie viel het nodige te verbeteren. 'De communicatiemedewerkers wisten de ondernemingsstrategie naadloos te verwoorden, maar als je vroeg wat die strategie had te betekenen voor het eigen dagelijks handelen, bleef het stil.'

We kwamen erachter dat de vertaling van de strategie over zoveel schijven ging dat ze op elke afdeling een ander, persoonlijk kleurtje had gekregen, de zogenaamde *cascading trap*. Philips heeft dat probleem opgelost door managers te trainen in het vertalen van de strategie naar de eigen afdeling. Die verhalen werden op video opgenomen en aan de lopende band vertoond.'

Op het gebied van capaciteitsontwikkeling stuitte Van Riel op een gevoel van onmacht bij de communicatiemedewerkers om de verschillende Philips-onderdelen dichter bij elkaar te brengen. 'Door Philips-medewerkers testimonials te laten afleggen over geslaagde vormen van samenwerking is dat gevoel voor een groot deel verdwenen. Zo is er een uitstekend testimonial over de samenwerking tussen de onderdelen medical systems en lighting in de vorm van



ambilight tv: in de scanners die Philips ontwerpt voor medisch onderzoek kunnen filmpjes worden vertoond. Dat maakt het verblijf in zo'n scanner, vooral voor kinderen, misschien iets minder onaangenaam.'

Om het gevoel van saamhorigheid nog te vergroten houdt Philips jaarlijks een simplicity-dag met alle 139.000 medewerkers. Ze mogen dan brainstormen over de vraag hoe de producten nog simpeler kunnen. 'Kleisterlee heeft van het geheel meer gemaakt dan de som der delen', is de overtuiging van Van Riel.

Philips staat doorgaans hoog genoteerd in het reputatieonderzoek, dat als uitvloeisel van een samenwerking tussen het Corporate Communication Centre en Amerikaanse universiteiten jaarlijks onder de vleugels van het Reputation Institute (R.I.) in New York wordt gehouden. 'Het gaat wat de nummer één-positie betreft altijd om Philips, KLM of Heineken', zegt Van Riel. Toch kan het gebeuren dat die bedrijven op de internationale lijst, die door datzelfde Reputation Institute wordt samengesteld, tegelijkertijd een stuk dalen, ofschoon de berekeningsmethode een ingebouwde correctie kent voor culturele verschillen. Van Riel, tevens directeur van het R.I.: 'Nederlanders zijn nogal azijnachtig over hun bedrijfsleven. Ze geven lage cijfers. In een in omvang vergelijkbaar land als Denemarken zijn de mensen apetrots op hun bedrijven. Daardoor weet het Deense bedrijfsleven zich op de internationale lijst, ondanks de wereldwijde concurrentie, over het algemeen beter te handhaven dan het Nederlandse.'

Schaatser uit Togo

Niet ieder bedrijf, hoe goed het ook zijn best doet, is in staat om met de berekeningsmethode, de zogenoemde RepTrak, een hoog reputatiequotient te halen, weet de hoogleraar. 'Telecombedrijven als UPC bijvoorbeeld, dat vinden mensen geen leuke tak van sport, de NS evenmin. De spoorwegen zijn toch een beetje onze nationale pispaal. Daarom is het heel knap dat het de NS is gelukt om van nikkel naar brons te gaan. Dat is ongeveer hetzelfde als wanneer een schaatser uit Togo brons wint op de vijfhonderd meter.'

Ook de context waarin de onderneming opereert speelt een belangrijke rol voor de reputatie. 'McDonald's is daar een goed voorbeeld van', vindt Van Riel. 'Een uiterst populaire fastfood-keten, die zich goed gedraagt en een uitgekiend communicatiebeleid kent. Maar door de link tussen gefrituurd voedsel en obesitas is het imago van dit bedrijf toch afgebrokkeld. De context is iets waar een onderneming bijna geen vat op heeft.'

Een kritische beschouwer zou zich kunnen afvragen hoeveel een reputation award waard is. Ahold ontving er één in 2002. Een jaar later barstte het boekhoudschandaal los. 'Ja, achteraf heeft natuurlijk iedereen altijd gelijk. Wij waren vol bewondering voor dit bedrijf, waarvan de beurskoersen maar stegen en stegen. Op het moment van de toekenning was er publiekelijk niets van een boekhoudschandaal bekend, ofschoon bestuursvoorzitter Cees van der Hoeven ervan moet hebben geweten. Ik vind het vervelend dat hij met die wetenschap in zijn achterhoofd gewoon de hele avond naast mij heeft gezeten, alsof er niets aan de hand was.'

Na het bekend worden van het schandaal kreeg de reputatie van Ahold een flinke klap. 'Maar die was niet te vergelijken met de enorme averij die een bedrijf als het Italiaanse Parmalat opliep na gebleken fraude. Dat komt

doordat aan Ahold nog altijd een soort Oranje-gevoel kleeft. Het is onze Albert Heijn uit de Zaanstreek. De reputatie van Ahold zit nu weer in de lift. Dat is te danken aan de excellente performance – met zijn producten en innovatie zit het bedrijf goed – en de excellente communicatie. Van der Hoeven en financieel directeur Meurs zijn opgestapt en met marketingcampagnes probeert men de sympathie voor Albert Heijn terug te winnen. Nu komt het nog aan op de context. Die is ronduit slecht. Men vertrouwt holdings niet. Maar wie weet, nu de rechtsgang van Ahold achter de rug is wordt de context misschien weer beter.'

Uitverkoop

Of hij als toekenner van de reputation award macht heeft, vindt Van Riel een moeilijke vraag. 'Als u zegt dat ik meehelp aan de uitverkoop van ons bedrijfsleven aan het buitenland, wil ik daar een kanttekening bij plaatsen. Er zijn honderden Nederlandse bedrijven die niemand kent. Aan de andere kant worden onze "nationale helden" dankzij onze jaarlijkse lijst inderdaad wel in vierendertig landen bekend. Dat zou de overnamekansen kunnen bevorderen. Maar goed, dat is speculatie. Het is maar een lijst van veertig bedrijven, en er zijn zoveel lijsten. Wat je wel eens ziet gebeuren is dat laag genoteerde bedrijven hun corporate communicatiebeleid gaan aanpassen. Een goede reputatie hangt grotendeels af van zeven factoren, die aan de basis liggen van ons onderzoek: producten en diensten, innovatie, werkomgeving, sociale verantwoordelijkheid, emotionele aantrekkingskracht, visie en leiderschap, en financiële prestaties. De communicatieafdeling van de NS baseert haar beleid sinds enige tijd op die zeven pijlers.'

Banken scoren over het algemeen brons en Van Riel verwacht niet dat ze als gevolg van de financiële crisis zullen afzakken tot nikkel. 'We zullen banken en verzekeringsmaatschappijen altijd nodig blijven hebben. Dat besef zal steeds meewegen bij de beoordeling. Bovendien is het, hoe raar het misschien ook klinkt, voor de banken een gigantisch voordeel dat de penibele positie waarin ze nu verkeren niet te wijten is aan individuele, maar aan collectieve schuld: *If we are all losers it ain't that bad that I am a loser too*. De reputatieschade is met andere woorden uitgesmeerd over de hele sector.'

Vanuit dat gezichtspunt bezien bevreedt het Van Riel dat de banken nog niet zijn gekomen tot een collectief mea culpa. 'Die corporate silence is wonderlijk. De banken moeten naar buiten treden en vertellen waar de crisis vandaan komt, wat hun rol hierin is en waar de oplossing ligt. Als ik een paar praktische communicatieadviezen mag geven: geef niet de schuld aan anderen, zoals de overheid of Amerika, want dat komt slap over; stel meer dan ooit je eigen business-doelen centraal en straal hoop en zelfvertrouwen uit. Ik zou zeggen: plaats tegenover elk persbericht over de crisis twee positieve persberichten over de prestaties van je eigen onderneming.'

Dat ING bij de overname van de Postbank meteen het Postbank-blauw heeft weggepoetst, verbaast Van Riel niet echt. 'Hoewel het in deze crisistijd verstandiger was geweest het Postbank-imago nog even te handhaven. Bij de Postbank denken mensen aan de overheid – de vroegere Rijkspostspaarbank – en dat geeft in perioden van crisis toch een zeker vertrouwen. Op den duur is het Postbank-imago on-

houdbaar. Het is een bank van mensen, vooral ouderen, met meestal maar één rekening waar ze hun geld rustig op laten staan. Maar dat is niet meer van deze tijd. Jongeren storten hun geld van rekening naar rekening, op zoek naar de hoogste rente. De Postbank was een *dying dinosaur*. ING hoopt per rekening meer financiële producten te kunnen verkopen dan onder de Postbank-vlag mogelijk was.'

Temperen

Terug naar het Reputation Institute. Sinds 2007 houdt Van Riel zijn onderzoeken tevens in de non-profit sector, zoals de politie en woningcorporaties. 'Ik ben gepromoveerd op overheidsvoorlichting en vind het daarom interessant om ook in die sectoren onderzoek te doen. Bij de politie zijn andere pijlers van belang dan in het bedrijfsleven. Het gaat voornamelijk om de zorg voor veiligheid, professionaliteit en sociale verantwoordelijkheid. We meten anders en stellen het publiek andere vragen. Maar er zijn meer verschillen. Zoekt het bedrijfsleven vooral een legitimatie om voort te gaan op de ingeslagen weg, bij de politie draait het om de verwerving van respect.'

'Uit de uitkomsten blijkt een enorme kloof tussen wat men van de politie vindt en wat men ervan verwacht. In een Rotterdamse Vogelaarwijk kreeg de politie bijvoorbeeld een mager zesje, maar de verwachtingen waren torenhoog: een negen. De politie moet altijd klaarstaan en elke gestolen fiets moet worden terugbezorgd. Wat heeft de politie uit dit onderzoek terecht geconcludeerd? Dat zij de verwachtingen moet temperen. Een negen is onhaalbaar. Naar aanleiding van de meting is het Rotterdamse korps begonnen met storytelling: praten over het dagelijkse werk en de mogelijkheden en beperkingen daarin. Ze hebben die verhalen eerst binnenshuis verteld en daarna buiten. Met als doel meer respect te krijgen en verwachtingen naar beneden bij te stellen.'

Ondanks zijn vele relaties met de profit- en de non-profitsector waakt Van Riel ervoor dat zijn wetenschappelijke onafhankelijkheid in gevaar komt. 'Het bedrijfsleven is ons laboratorium, maar daarbinnen gelden strikte afspraken over anonimisering van gegevens en vertrouwelijkheid.' Hij wijst naar een stapeltje wetenschappelijke publicaties op zijn bureau, deels van zijn hand. 'We publiceren in wetenschappelijke roptijdschriften, zoals *Journal of Management Studies*. Onze publicaties doorlopen een peer review proces. Dat duurt gemiddeld anderhalf jaar per publicatie. Zoals ik al eerder zei: corporate communicatie is wetenschappelijk een serieus te nemen discipline geworden. Daar mogen we trots op zijn.'

SERIE: PASSIE

Afl. 9. Cees van Riel

In de nieuwe serie *Passie* spreekt Willem Pekelder met communicatieprofs die hun vak niet hebben afgekeken van collega's. Waar halen zij hun visie en bevologenheid vandaan?

.....

Wie is Cees van Riel?

Cees van Riel (1951, Tilburg) studeerde economische geschiedenis en massacommunicatie aan de Katholieke Universiteit Nijmegen. In 1986 promoveerde hij aan de Erasmus Universiteit Rotterdam op een proefschrift over overheidsvoorlichting. In 1989 richtte hij aan de Rotterdam School of Management (RSM), onderdeel van de Erasmus Universiteit, het Corporate Communication Centre op. Sinds 1994 is hij aan de RSM hoogleraar corporate communicatie.

Van Riel is mede-oprichter en directeur van het internationale Reputation Institute (1996) in New York, dat jaarlijks een lijst publiceert van bedrijven met de beste reputatie. Hij publiceerde diverse boeken over corporate communicatie, waaronder het standaardwerk *'Identiteit en imago'* (1992).

'De Postbank was een dying dinosaur'

'De corporate silence van banken is wonderlijk'

