

Cees van Riel over de fase ná effectief reputatiemanagement

Onderhandelen en/of confronteren

Het lef hebben intelligente en strategische keuzes te maken, daar consequent naar handelen en dat met communicatie onderbouwen. Dat is, kort door de bocht, volgens Cees van Riel de essentie van succesvol ondernemen anno 2012. Het is ook de kern van zijn nieuwste boek dat de fase ná effectief reputatiemanagement belicht. Een goede reputatie is één, daar maximaal voordeel uit putten is vers twee.

door Ruud Slierings

De waarde van een sterke reputatie is groot, dat besef wordt inmiddels breed gedeeld. Maar zonder het 'voeden' en 'onderhouden' ervan is er weinig sprake van levensduur. Van Riel gaat een stap verder: "De clou is dat je een wederzijds bevredigende langetermijnrelatie opbouwt met interne en externe stakeholders, zodat die voordeel brengt voor de organisatie waar je verantwoordelijk voor bent. Dat is *alignment*. Het gaat er niet om dat je communicatie handig inzet ten behoeve van het behoud of de verbetering van je reputatie. Bij het opbouwen van duurzame relaties gaat het om het creëren van het besef van wederzijdse afhankelijkheid, binnen en buiten je onderneming, om het verdienen van respect. Dan heb je het niet alleen over *corporate* communicatie, maar vooral over inspanningen op bestuurlijk niveau zodat je een complete organisatie kunt meetrokken en ook echt samenwerkt aan *alignment*."

Drietrapsraket

Wie die wederzijdse afhankelijkheid erkent, kan ook beter strategische keuzes maken. In *De Alignment Factor* beschrijft Van Riel de drietrapsraket voor succesvolle *alignment*, het bouwen van langetermijnrelaties:

1. informatie of *intelligence* verzamelen (onder meer via reputatieonderzoek)
2. strategie bepalen (de *roadmap*)
3. effectief communicatie inzetten.

Feitelijk zou voor elke organisatie *alignment* het doel moeten zijn, de reputatie is daarbij een nuttig hulpmiddel en tevens vertrekpunt.

Om tot een verantwoorde strategiekeuze te komen heeft Van Riel een strategiemodel in zijn boek opgenomen dat vier keuzes – 'marsroutes' – belicht, onderverdeeld in twee hoofdlijnen: onderhandelen of confronteren. Binnen de onderhandelingsstrategie kun je vervolgens kiezen voor consensus of *consulting* en binnen de

confrontatiestrategie voor spiegeling of *power play*.

Het maken van zo'n strategische keuze is pure noodzaak, zegt Van Riel, ook omdat elk bedrijf deel uitmaakt van een omgeving; met de opkomst van social media is die 'omgeving' niet meer alleen fysiek van aard, maar ook steeds vaker virtueel (en emotioneel). Duidelijke keuzes helpen om in die omgeving te functioneren. Maar met name de confrontatiestrategie is iets waar Nederlandse bedrijven moeite mee hebben, het polderen zit kennelijk in de Hollandse genen. We zullen er aan moeten wennen dat de confrontatie een steeds vaker gebruikte businessstrategie wordt. Tegelijkertijd zegt Van Riel ook dat het eenvoudiger wordt om keuzes te maken, omdat het verzamelen van informatie (trap 1) niet veel moeite meer hoeft te kosten. De uniforme en wereldwijd toegepaste systematiek om de reputatie te meten (de RepTrak-methode die ook bij de Building Business Reputatie Monitor wordt toegepast), maakt dat een onderneming de eigen positie in het speelveld van de concurrentie haarfijn kan duiden, zowel binnen als buiten de landsgrenzen. De verbeterpunten worden je als het ware aangereikt. "Alleen," zegt Van Riel, "moet je dan wel de *guts* hebben een keuze te maken en die strategie vervolgens binnen de hele organisatie toe te passen. Dan gaat het niet om communicatie, dan gaat het om echt samen tot het gaatje gaan."

BRIC-landen

Sterk punt in *De Alignment Factor* is de brede kijk op de materie en het aandragen van vele cases van buiten Nederland. We denken vaak dat we dicht bij huis moeten blijven om te leren van anderen, maar Van Riel ziet dat anders. Juist in bijvoorbeeld de BRIC-landen (Brazilië, Rusland, India, China) of in Zuid-Afrika moeten we ons

licht opsteken: "Daar wordt ook het wiel uitgevonden, maar net weer op een andere manier dan hoe dat in westerse landen gebeurt, en vaak ook beter omdat er meer lef is. Misschien nog wel belangrijker is het elan dat daar heerst, de wil om van de toekomst een succes te maken, de opwinding en vibratie waardoor er een enorme versnelling optreedt, dat vind je hier bijna niet meer."

Voor die 'grensoverschrijdende' inspiratie heeft Van Riel ruim baan gemaakt in zijn boek. Het wemelt van de cases van mondiale spelers: "De wijze waarop bedrijven in Zuid-Amerika en Azië met *alignment* omgaan, dat heeft mij nieuwe inzichten verschaft. Vaak is er sprake van een subtiële combinatie van onderhandelen en confronteren. Mooi voorbeeld: genetisch gemanipuleerde voeding heeft dat in Europa gebracht door vooral de confrontatie te kiezen, Unilever koos de weg van de onderhandeling. >>

De benadering van Monsanto blijkt effectiever, hoewel ze geweldige ruzie hebben gekregen met talloze NGO's en andere organisaties in de samenleving. Maar dat is misschien de clou: ruziemaken met de één, onderhandelen met de ander. We zullen steeds vaker met die werkwijze geconfronteerd worden, want met name Chinese en Indische investeerders mengen zich steeds nadrukkelijker in westerse bedrijven."

Over de grens kijken, leerzaam en inspirerend dus. Tegelijkertijd is het boek ook bijna een handleiding. Het bevat een stappenschema voor de implementatie van reputatiemanagement met als doel te komen tot duurzame relaties in- en extern. Dat schema is dan weer wel vooral bestemd voor communicatiemensen, maar gebaseerd op de eerste twee elementen



van de drietrapsraket: informatie (trap 1) en strategiekeuze (trap 2). Eerst kiezen, dan doen. En *last but not least*: het boek staat vol praktische tips voor het creëren van duurzame relaties.

Op scherp

De ontwikkel- en bouwsector zit in zwaar weer, dat beseft Van Riel. Het is vaak pakken wat je pakken kan, van echt onderhandelen of confronteren is nauwelijks sprake. Toch is het van belang dat er gekozen wordt, juist omdat de economie stagneert: "Of je nu een corporatie, een bouwonderneming of een architectenbureau leidt, je wilt ambities realiseren en zult daarom knopen moeten doorhakken. De confrontatie niet uit de weg gaan, in eerste instantie vooral aan de binnenkant: je eigen mensen een spiegel voorhouden, ervoor zorgen dat ze nog meer op de klant gericht zijn, nog effectiever werken, of wat dan ook. Zet de boel op scherp, maar doe het vooral ook samen. Wat je in ieder geval niet moet denken: ik doe maar even niks, ik wacht tot de storm is overgewaaid, want dan graaf je je eigen graf. Je moet bewust schakelen tussen de twee strategieën 'onderhandelen' en 'confronteren'. Schuw de confrontatie niet, maar ga ook niet als een kip zonder kop aan de gang. Ga uit van jouw specifieke situatie, trap één. Kies de marsroute, trap twee, en ondersteun die met communicatie, trap drie." ◀◀

De Alignment Factor – ondertitel 'Bouwen aan duurzame relaties' (Engelse versie: Leveraging the power of total stakeholder support) – verschijnt eind maart in het Nederlands, Engels, Spaans, Portugees en Chinees. Prijs: € 39,95.

CEES VAN RIEL

De man achter de Building Business Reputatie Monitor, het onderzoek naar de reputaties van ontwikkelaars, corporaties, bouwbedrijven en adviesbureaus. Deze jaarlijkse 'toets' van de sector is gebaseerd op de door Van Riel ontwikkelde en wereldwijd toegepaste RepTrak-systematiek, waarbij in zeven dimensies de prestaties van ondernemingen kwalitatief en kwantitatief onderzocht worden. Van Riel is hoogleraar corporate communications aan de Rotterdam School of Management (Erasmus Universiteit). Hij is oprichter en vice-president van het Reputation Institute en hoofd van het Corporate Communications Instituut. Van Riel publiceerde artikelen en boeken over identiteit en imago, branding en reputatiemanagement. In 2011 ontving hij de prestigieuze *Pathfinder Award* van het Institute for Public Relations.

'Confrontatie wordt een steeds vaker gebruikte strategie'

Het is een boek vol praktische tips voor het creëren van duurzame relaties'

