

Cees van Riel over *De Alignment Factor*

'Reputatie is een middel, alignment een doel'

Je mag 'm gerust de koning van het reputatiemanagement noemen. Cees van Riel introduceerde als eerste een concrete maatstaf om reputaties van bedrijven te meten. Hiermee toonde hij aan hoe groot het belang van reputatie kan zijn. Met zijn nieuwe boek *De Alignment Factor*, met als ondertitel 'Leveraging the power of total stakeholder support', gaat hij een flinke stap verder. Een gesprek met deze hoogleraar corporate communicatie over onder meer de wijze waarop je een langetermijnrelatie opbouwt met al je stakeholders, de positie van de communicatieprofessional, en alignment-in-praktijk. 'Bij Philips begon het proces van alignment bij de Board.'

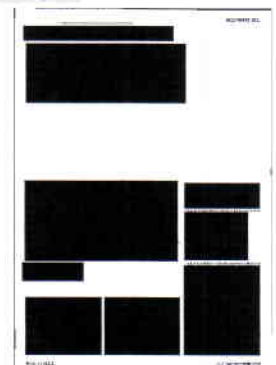
Tekst Paul Groothengel

Fotografie Frank Groeliken

In de wereld van corporate communicatie en reputatiemanagement is Cees van Riel uitgegroeid tot een icoon. Hele volkstammen communicatiestudenten kennen de professor Corporate Communicatie (Rotterdam School of Management, onderdeel van de Erasmus Universiteit) van zijn standaardwerk *Identiteit en Imago*. Met Charles Fombrun liet hij in een ander boek, *Fame and Fortune*, zien hoe bedrijven hun reputatie kunnen meten én dat ze met een goede reputatie beter in staat zijn klanten, investeerders en toptalenten aan te trekken. Communicatiemanagers kijken jaarlijks uit naar de uitslag van Van Riels reputatieonderzoek, dat onderzoek doet hij op basis van 'RepTrak', een maatstaf voor reputatie die hij in 1997 ontwikkelde. Als medeoprichter van het Reputation Institute in New York onderzoekt hij sindsdien de reputaties van de 1500 belangrijkste bedrijven in de wereld. Het is het grootste reputatieonderzoek op wereldschaal, waarvan de resultaten jaarlijks in Forbes worden gepubliceerd. Het onderzoek wordt ook ieder jaar in Nederland gehouden onder de veertig grootste ondernemingen van ons land, de laatste

jaren voerde Philips de lijst aan. Met zijn RepTrak-model is Van Riel in staat gebleken om de reputatie van een organisatie uiteen te rafelen in zeven dimensies, zeg maar de kwalitatieve (de onderneming als werkgever, MVO) en kwantitatieve bouwstenen (resultaten, innovatie) die een reputatie bepalen. Al

'Alignment is het bouwen van een



langetermijnrelatie met zowel alle interne als externe stakeholders.'

met al geen wonder dat hij begin november de prestigieuze 2011 'Pathfinder Award' kreeg uitgereikt, 'the highest academic honor bestowed by the Institute for Public Relations (IPR)'. De jury over Van Riel: 'He is a research pioneer in corporate reputation and strategic alignment.'

Bouwen aan een langetermijnrelatie

Alignment, dat is de kern van zijn nieuwe boek *De Alignment Factor* dat dit voorjaar in vijf talen tegelijk verschijnt - onder meer in het Engels, Nederlands en Spaans. Het is een lijvig boek waarin het woord reputatie verrassend weinig voorkomt. Is Van Riel van zijn geloof gevallen? Nee, naar eigen zeggen is hij een stap verder in zijn denken: 'Alignment is het bouwen van een langetermijnrelatie met zowel alle interne als externe stakeholders waar je als organisatie van afhankelijk bent. Waar reputatie een middel is, is alignment een doel.' Je zou kunnen zeggen: waar het succes van popsterren deels wordt bepaald door hun X-factor, daar wordt het succes van bedrijven in belangrijke mate bepaald door hun alignment-factor. Van Riel zou Van Riel niet zijn als hij die alignment-factor niet zou vatten in een getal, zijn boek gaat dan ook onder meer over het bepalen van de 'Strategic Alignment Factor'.

Voor we verder ingaan op die Alignment Factor, en de consequenties daarvan voor zowel de communicatiefunctie als het topmanagement, vragen we Van Riel eerst hoe het er nu voor staat met het vak (corporate) communicatie. Worden communicatiemanagers intern eindelijk serieus genomen? Of zien hun collega's hen nog steeds als *chef-persberichten-personeelsblad*? Van Riel: 'Bedrijven zijn zich er steeds meer van bewust dat ze niet in een isolement opereren, maar volledig afhankelijk zijn van wat er in hun omgeving gebeurt. Buitenstaanders volgen bedrijven almaar kritischer, ook omdat er steeds meer economische en maatschappelijke belangen op het spel staan. Die komen fundamenteel voort uit toenemende schaarste van economische middelen, zoals natuurlijke hulpbronnen. Die schaarste heeft voor felle debatten gezorgd over de wijze waarop je die schaarse middelen moet aanwenden. Daar komt bij dat bestuurders tegenwoordig als de dood zijn voor de media, voor de macht die consumenten nu hebben via social media, en voor het gevaar persoonlijk aansprakelijk te worden gesteld voor mismanagement. Men weet nu dat reputatie telt en dat corporate communicatie daarbij een essentieel instrument is om te bouwen aan die reputatie.'

'Corporate silence was de norm, journalisten

behoorden tot het rapalje.'

Tussen twee vuren

Hij schetst met zichtbaar genoegen de tijd dat bestuurders nog konden weggomen met 'geen commentaar'. Operatie Centurion, de reorganisatie die Jan Timmer bij zijn aantreden als CEO in 1990 inzette bij Philips, ziet Van Riel als belangrijk kantelpunt: 'Tot die tijd was het voor bedrijven als Philips bon ton om botweg niet te reageren op vragen van buitenaf. Ik herinner me beelden van Philips-directeuren die in hun auto met chauffeur weg zoefden bij een Philips-fabriek en de bij de fabriekspoort verzamelde journalisten volkomen negeerden. Corporate silence was de norm, journalisten behoorden tot het rapalje. Maar Timmer kon, of hij wilde of niet, bij de aankondiging van Centurion niet meer zwijgen.' Grofweg vanaf die tijd werd corporate communicatie belangrijker. Of beter, het werd serieus genomen. Aanvankelijk was de communicatiemanager vooral druk met PR, vertelt Van Riel: 'Journalisten paaien met leuke persreleases, in de hoop op positieve stukken in de krant. Lobbyen met Kamerleden. Dat was op zich niet verkeerd, men ging toen uit van het mantra *be good and tell it*.' Langzaam maar zeker - ook geholpen door imagovernietigende schandalen als Shells Brent Spar-affaire en Aholds boekhoudfraude - brak het besef door dat reputatie een groot goed is; niet alleen richting klanten en aandeelhouders, ook richting medewerkers (ook top-talent is een schaars goed), ngo's, toeleveranciers, et cetera. Toen Van Riel in 1997 met zijn RepTrak op de proppen kwam - waarvoor hij nauw wilde samenwerken met bedrijven om de juiste data boven tafel te krijgen - ontmoette hij aanvankelijk nog wel de nodige argwaan: 'Wetenschappers vonden dat ik te sterk tegen de praktijk aanleunde, bedrijven aarzelden of het meten van reputatie nou zo belangrijk was en vonden dat ik te veel wetenschapper bleef. Ik zat tussen twee vuren.'

'Zorg dat je gesprekken in gang zet met al die mensen die harde kritiek op je hebben.'

Organiseer de kritiek

Vandaag de dag is de positie van de communicatiefunctie binnen organisaties geheel anders, stelt Van Riel. 'Communicatiemensen zijn steeds meer gericht op het bouwen van alignment, de mate waarin je in staat bent een langetermijnrelatie op te bouwen met zowel je interne als je externe stakeholders. Dat heeft twee consequenties. Ten eerste moet je als communicatieprofessional ook echt leveren, dus zorgen dat je gesprekken in gang zet met al die mensen die harde kritiek op je hebben of iets van je willen. Dat is

ingewikkelder dan het lijkt, maar een goede communicatieprofessional is daar ijzersterk in. De tweede consequentie is dat je er voor moet zorgen dat beide partijen dan ook echt naar elkaars argumenten luisteren, dat er een werkelijke dialoog op gang komt.' Maar wat als je eigen directie daar, hartgrondig overtuigd van haar strategische gelijk, niet warm voor loopt? 'Je moet bij de eigen directie het besef laten doordringen dat kritiek een groot goed is. Kritiek houdt je scherp, als kritiek wordt uitgesproken, kun je er tenminste wat aan doen.' Kortom, de communicatiefunctionaris moet eventuele kritiek bij alle mogelijke stakeholders organiseren, kanaliseren en zorgen dat de organisatie er vervolgens wat mee doet.

Luister naar je omgeving

Met 'kritiek' doelt Van Riel op veel meer dan klachten over tenenkrommend lange wachtrijen voor het call-center, of onduidelijke polisvoorwaarden. Het is ook luisteren naar wat er in de maatschappij om je heen speelt, en daarnaar handelen. Hij noemt desgevraagd een voorbeeld: Johnson & Johnson, de Amerikaanse gigant in medische producten en consumentenproducten. 'In de VS bestond een schreeuwend tekort aan verpleegkundigen. Men zag dat als een slecht betaalde baan, zonder enige status. Bovendien werkten de ziekenhuizen op dit punt niet samen, denk aan een landelijke wervingscampagne of het opzetten van een gezamenlijke database waarin beschikbare verpleegkundigen zijn opgenomen. Johnson & Johnson heeft toen ruim een jaar lang stevig geïnvesteerd in een landelijke reclamecampagne waarin de verpleegkundigen werden neergezet als ware helden: zij zijn het immers die de menselijke factor vormen tussen de klinisch handelende specialist en de arme patiënt. Daarnaast heeft Johnson & Johnson ervoor gezorgd dat er een database met landelijke vacatures kwam.' Gevolg: binnen anderhalf jaar was het tekort aan verpleegkundigen helemaal weggewerkt. Die actie kwam uit de koker van de communicatiedirecteur van Johnson & Johnson, vervolgt Van Riel: 'Natuurlijk kreeg hij intern eerst fikse tegenwind: dit kost ons miljoenen en wat levert het ons op? Hij wist duidelijk te maken dat het bedrijf daarmee geweldig zou bouwen aan zijn reputatie, aan een betere relatie met verschillende externe stakeholders. En daarnaast had Johnson & Johnson als leverancier natuurlijk ook baat bij voldoende capaciteit in de ziekenhuizen.'

'Het gaat bij alignment om het verdienen van respect.'

Interne communicatie vaak veronachtzaamd

Van Riel voorziet dat communicatieprofessionals in toenemende mate worden afgerekend op soortgelijke KPI's als de collega's van finance, marketing en logistiek. Welke indicatoren bijvoorbeeld? 'Denk aan KPI's als reputatie en de mate van alignment,

waarbij stakeholders het als wederzijds voordeel beschouwen om met jou als organisatie in gesprek te komen. Dat betekent nadrukkelijk niet dat jij een plusje krijgt als ze jou gelijk geven, integendeel: het gaat bij alignment niet om het winnen of verliezen van een discussie, maar om het verdienen van respect, waardoor een prettige onderhandelingspositie ontstaat.' Daarmee keren we terug naar zijn nieuwe boek, dat is ingedeeld in het bouwen aan respectievelijk *Internal* en *External Alignment*. Is het toeval dat hij begint met de Alignment met je eigen medewerkers en dat dat deel het dikste is, of illustreert dat (ten overvloede) het doorslaggevende belang van gemotiveerde medewerkers? 'Mmm, ik wist niet dat dat dikker is geworden maar inderdaad, het geeft wel aan hoeveel belang ik hecht aan het bouwen van een langetermijnrelatie met je eigen medewerkers. In veel bedrijven is de interne kant vaak veronachtzaamd.' Hoe verklaart hij dat? 'Tot voor kort zag je op communicatieafdelingen vaak mensen rondlopen die uit de journalistiek of de reclamewereld kwamen. Hun handen staan helemaal naar communiceren met externe doelgroepen, dus dat zet zich dan voort in hun nieuwe werkkring. Daarbij komt dat interne communicatie veel enger is dan externe communicatie; komt een externe boodschap niet over, dan kun je altijd nog zeggen: die klootzakken hebben het niet begrepen. Als je intern gaat communiceren over bijvoorbeeld een veranderingsproces, dan is er geen weg meer terug. Je moet op de toppen van je tenen lopen: medewerkers willen niet graag veranderen, en hebben daarbij steeds minder commitment richting hun werkgever. Bij interne communicatie heb je dus een uitgebreid scala aan vaardigheden nodig, de eerlijkheid gebiedt te zeggen dat veel communicatieprofessionals die vaardigheden niet hebben ontwikkeld, omdat ze er te weinig ervaring mee hebben.'

Alignment begint bij de Board

We praten door over de bedrijven waar hij jarenlang over de vloer komt, en die meedachten (Philips, Delta Lloyd, FedEx) aan het verfijnen van zijn meetinstrumentarium. 'Ik voelde me soms een kruising tussen stagiair en onderzoeker. Bij Philips begon ik zeven jaar geleden, met de eerste versie van mijn Strategic Alignment Monitor. Het was de tijd dat Kleisterlee het concept Sense and Simplicity introduceerde. Dat was op zich niet meer dan een slogan, die bij de buitenwereld werd neergezet maar vooral voor de binnenwereld van Philips bedoeld was. De boodschap om producten eenvoudig en zinvol te maken sloeg aanvankelijk totaal niet aan bij de Philips-ingenieurs.' Maar Sense and Simplicity ging niet alleen over producten zoals de Wake-Up Light, maar ook over interne processen. Zo moest de invoering van key account management ervoor zorgen dat de silo's binnen Philips nu eens eindelijk met elkaar gingen samenwerken en moest finance zorgen voor wereldwijd gelijkwaardige rapportagestructuren. 'Communicatie kan zo'n proces onmogelijk in z'n eentje oppakken. Het proces van alignment begon bij de Board. Sense and Simplicity heeft bij Philips gezorgd voor een mentaliteitsverandering, die trans-

formatie heeft Kleisterlee op indrukwekkende wijze tot stand gebracht.'

Reputatie als kernwaarde

Ook bij Delta Lloyd ondervond Van Riel hoeveel impact de topman kan hebben. 'Bestuursvoorzitter

Niek Hoek riep al ver voor de crisis die in 2008 uitbrak dat Delta Lloyd reputatie als kernwaarde moest neerzetten. Dat deed hij na intensief overleg met zijn communicatiemensen en externe adviseurs. Hij was de eerste verzekeraar die reputatie als einddoel neerzette en daar ook intern consequenties aan verbond: als een medewerker iets onoirbaars deed, kon hij meteen opkrassen. En die woekerpolissen? Delta Lloyd haalde als eerste bakzeil door met een schikingsvoorstel te komen.'

Een ander mooi voorbeeld van het resultaat van een alignmentstrategie biedt Eneco, zo stelt Van Riel: 'Die kwamen met de claim dat zij een duurzame energiemaatschappij zijn. Tja, dat roepen meer energiebedrijven, maar Eneco maakt het ook echt waar. Ze moesten die boodschap niet alleen extern maar ook intern verkopen. Extern is een van de boodschappen dat klanten vanuit hun eigen huis energie kunnen opwekken en dat kunnen teruggeven aan het net waardoor ze goedkoper uit zijn. Intern werd er behoudend gereageerd: hoezo duurzaam, wat moeten wij anders gaan doen dan? Monteurs werd uitgelegd dat hun rol zou veranderen. Dat ze niet alleen ketels moesten schoonmaken maar hun klanten ook moesten adviseren over nieuwe technologie. Dat spreekt techneuten wel aan, ze wilden zich vervolgens graag bijscholen om de claims ten opzichte van de klant waar te kunnen maken. Door alle stakeholders ieder op eigen wijze aan te spreken, is Eneco erin geslaagd dat duurzaamheidsimago waar te maken. Gevolg: de instroom van nieuwe mensen bestaat niet meer uit ambtenaar-achtige types, maar uit slimme jongeren die zich thuis voelen bij die duurzaamheidsclaim.'

Alignment en omzetsijging

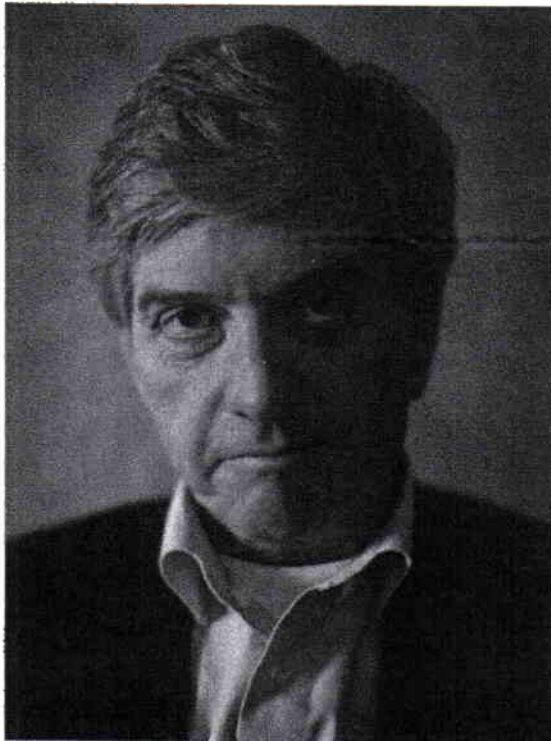
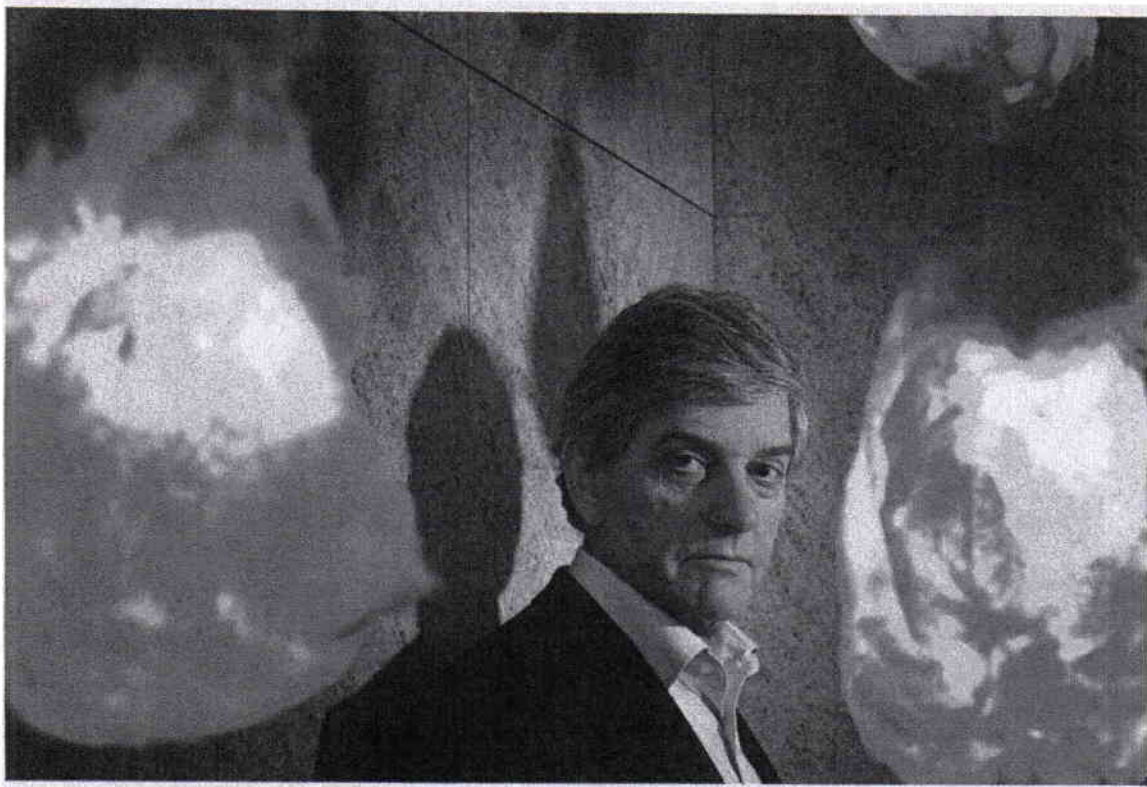
Tot slot, wat is er nieuw aan dit boek? Over het antwoord hoeft Van Riel niet lang na te denken: 'Dit boek heeft een internationale scope, met voorbeelden laat ik zien wat er in de wereld zoal op dit gebied gebeurt. Daarnaast ligt de focus niet meer op het middel reputatie, maar op het bouwen aan het einddoel van alignment. En ten derde de praktische aanpak, over de wijze waarop je bouwt aan een roadmap voor alignment.'

De alignment-factor moet dus zorgen voor betere relaties op de lange termijn, maar mag een organisatie dan ook rekenen op verbetering van de resultaten? Zo'n positieve correlatie, ja daar zijn wel cijfers over, glundert Van Riel: 'Als je tien procent groeit in alignment, gaan mensen zich zes procent meer inspannen voor jouw organisatie, wat leidt tot twee procent daadwerkelijke omzetsijging! Maar laten we wel wezen, die tien procent wordt nooit gehaald. Maar dan nog, al is het één procent, dan haal je toch nog een flinke omzetsijging.' #

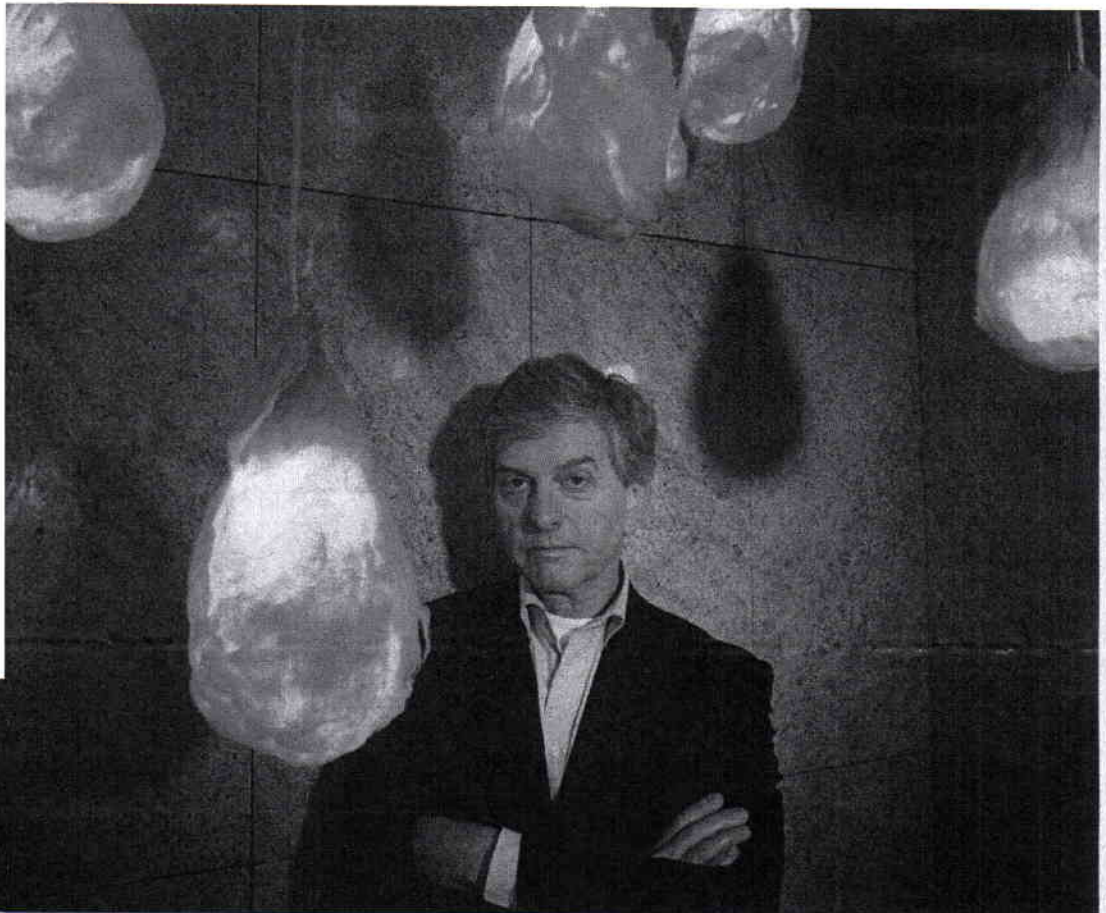
Cees B.M. van Riel (1951) is hoogleraar Corporate Communication aan de Rotterdam School of Management van de Erasmus Universiteit Rotterdam. Hij publiceerde over bedrijfsidentiteit, reputatie en branding en schreef eerder de boeken *Identiteit en Imago*, *Principles of Corporate Communications* en *Fame & Fortune*. Hij is hoofdredacteur van het tijdschrift *Corporate Reputation Review*. Met medeoprichter Charles Fombrun geeft hij leiding aan het wereldwijd opererende Reputation Institute in New York. Van Riel is daarnaast directeur-oprichter van het Executive Master of Science in Corporate Communication Program.

| | |
|--|---|
| <p>DE ALIGNMENT FACTOR Cees van Riel</p>   <p>Ingenaaid, 256 blz., 1e druk, 2012, Nederlandstalig, Academic Service, 9789052619231</p>  <p>€ 39,95 Verschijnt op 22-03-2012</p> | <p>REPUTATIEMANAGEMENT Charles Fombrun en Cees van Riel</p>   <p>Gebonden, 217 blz., 1e druk, 2004, Nederlandstalig, Pearson Education Uitgeverij, 9789043009119</p>  <p>€ 33,95</p> |
| <p>IDENTITEIT EN IMAGO (4E HERZIENE DRUK) Cees van Riel</p>   <p>Gebonden, 313 blz., 4e druk, 2010, Nederlandstalig, Academic Service, 9789052617640</p>  <p>€ 44,95</p> | <p>FAME & FORTUNE Charles Fombrun en Cees van Riel</p>   <p>Paperback, 304 blz., 1e druk, 2008, Engelstalig, Prentice Hall, 9780137144419</p>  <p>€ 24,65</p> |

Cees van Riel: 'Als je tien procent groeit in alignment, gaan mensen zich zes procent meer inspinnen voor jouw organisatie, wat leidt tot twee procent daadwerkelijke omzetsijging.'



Cees van Riel: 'Je moet bij de eigen directie het besef laten doordringen dat kritiek een groot goed is.'



Cees van Riel: 'Bedrijven zijn zich er steeds meer van bewust dat ze niet in een isolement opereren, maar volledig afhankelijk zijn van wat er in hun omgeving gebeurt.'