

Persoonlijke ontwikkeling en zelfvertrouwen

Auteur
Arjen Boukema
redacteur C, senior communicatiemanager ING
Nederland

DE BASIS VAN DE EXCELLENTE COMMUNICATIEPROFESSIONAL

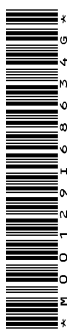
Zijn boeken behoren tot de canon van ons vak. Professor Cees van Riel steekt al decennia lang veel energie in de reputatiedynamiek van organisaties. Hij richt zich vooral op de vraag waarom goede reputatie belangrijk is. Dit steunt hij met feitelijke argumentatie waarmee degenen die budgetbesluiten nemen, overtuigd raken van het belang van gerichte investeringen in het verbeteren ervan. Hierbij is een hoofdrol weggelegd voor het meten en analyseren van communicatie-inspanningen. Het credo "meten is weten" moet elke communicatieprofessional hoog in het vaandel hebben. Het helpt hen op hoog niveau adviseren. En, vindt Van Riel, de communicatieprofessional mag zich steviger opstellen. 'Niet iedereen hoeft je aardig te vinden.'

Reputatie is een fenomeen dat in de afgelopen decennia aan belang heeft gewonnen. Het is meer dan een emotionele keuze van klanten, het is een calculated assesment: een beredeneerde afweging of je een bedrijf iets gunt of niet. De rationalisering van waarom reputatie ertoe doet, vind je in de kostprijs van zaken die je nodig hebt om een transactie tot stand te brengen, de transactiekosten. Met een goede reputatie maak je minder kosten in het aantrekken van personeel en in het aantrekken van externe financiering. Ook krijg je meer overheidssteun en meer steun van opinieleiders.'

Fatsoen

'Maar er zit iets vóór: vat het samen met het woord fatsoen. Als je je reputatie op een bepaald niveau wil krijgen, of houden, moet je fatsoen

tonen. Dat zit 'm in de wijze waarop je met je personeel, met je klanten en de maatschappij omgaat. Fatsoen is een relatief begrip en dat maakt het moeilijk. In de bancaire wereld is fatsoen nu iets anders dan voor de financiële crisis. En de telecommunicatiesector heeft wereldwijd - op de kernindustrie en tabaksindustrie na - de laagste reputatie van alle branches. Dat komt doordat ze als ex-overheidsinstanties totaal zijn doorgeslagen in marktdenken. Het fatsoenlijk omgaan met de klant is daarbij naar de achtergrond gedreven. Gelukkig hebben ze dat nu begrepen en is hun business model radicaal omgegooid. Besef hierbij dat de discussie gaat over normen en waarden die van toepassing zijn in onze wereld. In onze cocon hebben we opvattingen over democratie, mensenrechten en fatsoensnormen die in onze Westerse samenleving dominant zijn. In de rest van de wereld ligt het anders. Kijk naar China waar een andere norm geldt met betrekking tot





fatsoen. In reputatiemanagement voor bedrijven die internationaal werken is het een belangrijke uitdaging hoe je daar mee omgaat.'

Wordt het belang van een goede reputatie voldoende onderkend?

'Er is echt niemand in de top van een organisatie die denkt dat de reputatie er niet toe doet. Maar de top denkt vaak: dat kan ik zelf wel. Als ik maar de juiste dingen doe dan komt alles goed. De oude opvatting van *public relations* is: *be good and tell it*. Die simplificatie is echt niet meer van toepassing. Ten tweede verwacht men van communicatieafdelingen een werkelijke bijdrage aan het oplossen van reputatiedilemma's waarmee bedrijven geconfronteerd worden. En daar zijn de ervaringen in de top van de organisatie, al dan niet terecht, niet altijd even positief. Het topmanagement van organisaties is vaak teleurgesteld over dat wat communicatiemensen kunnen leveren.'

Hoe kan dat beter?

'Je moet drie belangrijke stappen zetten. Als je mee wilt doen in het topniveau moet je hetzelfde doen wat alle andere topadviseurs doen: op heel zakelijk de pro's en cons van de stappen in kaart brengen op het gebied van reputatiemanagement. Dat begint met een duidelijk verhaal over hoe de organisatie ervoor staat. Harde cijfers die duidelijk maken wat je positie is. Veel communicatieafdelingen trekken de kaart van de trends in het medialandschap en in sociale media. Maar dat is een beetje

de waan van de dag. Waar het écht om gaat zijn de percepties over je prestaties in het verleden en de verwachtingen wat in de toekomst moet realiseren in vergelijking met concurrenten. Dat moet je op een professionele, zakelijke manier over het voetlicht brengen.

Ten tweede vinden mensen dat je de taal moet kunnen spreken van de branche, van het specialisme waar je op dat moment mee te maken hebt. Je moet business kunnen praten, een balans kunnen lezen, ken de feiten die in jouw tak van sport van toepassing zijn.

Je moet dus meer en systematischer meten, keiharde feiten op tafel leggen over relevante zaken en vanuit de business denken. Maar de top van de organisatie moet zich ook realiseren dat ze vakmensen nodig hebben die kunnen helpen, waar ze echt naar moeten luisteren. Ze moeten zich realiseren dat ze van tijd tot tijd een flinke schop kunnen krijgen om weer terug te keren naar fatsoen. De bereidheid om naar kritiek te luisteren kan menig topmanager zich aantrekken. Alleen dan maak je goed gebruik van de excellente communicatieafdeling.'

Dat vereist toch ook heel wat van de communicatieprofessional?

'Als communicatieprofessional is het zaak je deskundigheid te laten zien. Bij heel veel communicatie-inspanningen is het bijzonder moeilijk te duiden welke zaken echt effectief zijn en welke minder. Dat is methodologisch moeilijk aantoonbaar. Maar wat je wel kunt: systematisch en continu meten met een *touch point* analyse, die brengt in beeld welke



'Communicatiemensen zijn hotello's: servicegericht, eten met mes en vork en uitermate vriendelijk, maar soms missen ze zelfvertrouwen'

euro's je hebt besteed aan welke communicatie. Zo kun je laten zien wat effect had en wat geen effect had op de percepties van mensen. Dat zegt nog niks over het werkelijke gedrag van mensen, maar je kunt laten zien in welke mate bepaalde sponsoringactiviteiten, media-inspanningen en lobby werkelijk effect hebben gehad en welke niet. Een interessante ontwikkeling, want je laat causale verbanden zien tussen wat je wat je investeert en de uiteindelijke effecten op de perceptie. Mijn droom is dat we als communicatiemensen een causaliteit kunnen laten zien. Wat we nu in ieder geval kunnen laten zien met het reputatie meetinstrument is wat het totaal aan reputatie-inspanningen voor effect heeft op de perceptie van mensen. De volgende stap is laten zien welke *touch points* invloed hebben op die percepties en nog veel interessanter: Hoe bepaalde onderdelen van jouw verhaal, jouw corporate story, zodanig aanslaan bij mensen dat die uiteindelijk de reputatie naar een hoger niveau brengen. Dán laat je een deskundigheid zien waardoor de top jou serieus neemt.'

Aan welke eisen moet een excellente communicatieprofessional voldoen?

'Die moet systematisch aan de hand van cijfers in kaart brengen wat de ontwikkelingen zijn in de perceptie van mensen. En een goede communicatiedirecteur kan alleen maar succesvol zijn als hij of zij een team heeft met mensen die ieder in hun eigen specialisme de verbindende factor kunnen zijn. Die praten vanuit het verhaal van de organisatie. Een kenmerk van een succesvolle communicatieafdeling van de toekomst is het loslaten van de primaire focus op een specialisme en je vooral bezig houden met inhoud

zoeken. Als je die inhoud hebt gevonden, ga je kanalen (*touch points*) zoeken waarmee je de relevante stakeholders kunt bedienen.'

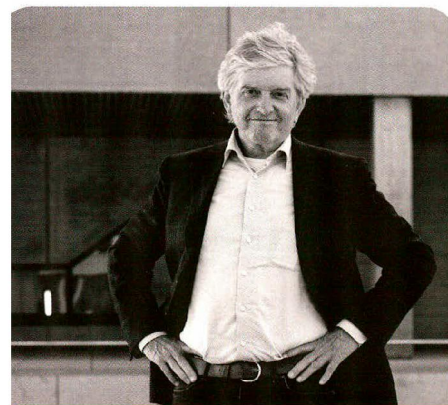
Hoe kunnen communicatieprofessionals aan hun eigen reputatie in de organisatie werken?

'Communicatiemensen zijn prettig om mee te werken. Ik noem ze wel hotello's: Ze zijn servicegericht, hebben geleerd met mes en vork te eten, stellen het belang van de klant altijd voorop en zijn uitermate vriendelijk. Maar wat ik soms bij hen mis is zelfvertrouwen. Zelfvertrouwen om met overtuiging neer te zetten hoe zij vinden dat iets moet gebeuren. Op basis van feiten en argumenten een standpunt innemen en dat kenbaar maken aan het management dat daarover een besluit moet nemen.

Als je kijkt naar de toekomstige vorming van communicatiemensen dan gaat het er echt niet alleen om hen vertrouwd te maken met planningstechnieken, met schrijf- en presentatievaardigheden en *business skills*. De belangrijkste ontwikkeling is mensen trainen in hun persoonlijke vorming die helpt om in je adviesrol beter overeind te blijven.'

Helpt dat om de communicatieprofessional in de boardroom te krijgen?

'Wat helpt is meer zelfvertrouwen, minder relativering van de eigen prestaties en meer trots. Gedraag je als een manager die accepteert dat het bij dit vak hoort dat je niet alleen aardig gevonden hoeft te worden. Accepteer dat mensen soms een bloedhekel aan je kunnen hebben, maar zeggen: het is wel een professional!' ●



Professor Cees van Riel

is hoogleraar Corporate Communication aan de Rotterdam School of Management, Erasmus Universiteit Rotterdam. Hij is de auteur van twaalf boeken. Zijn bekendste: *The Alignment Factor* (2012), *Principles of Corporate Communication* (1996), *Essentials of Corporate Communication* (2006) en *Fame & Fortune* (2004). Van Riel is editor in chief van de *Corporate reputation Review* en directeur van het Reputation Institute: een onderzoeks- en adviesbureau dat hij samen met Charles Fombrun oprichtte. Ook is hij initiatiefnemer van Reputation Forum Nederland, een platform van communicatiedirecteuren van twintig van de grootste Nederlandse organisaties, waaronder AkzoNobel, Unilever, Philips, Ahold, ING en KLM. Van Riel is betrokken bij verschillende jaarlijkse reputatie ranglijsten, waaronder *The world's most reputable companies* (de Forbes-lijst), die door het Reputation Institute in 34 landen wordt uitgevoerd onder 1800 grootste bedrijven van de wereld. Op 20 oktober 2016 zal Cees van Riel tijdens het congres over de toekomst van het communicatievak, dat plaatsvindt op de Erasmus Universiteit in Rotterdam uitgebreid aandacht besteden aan nieuwe (reputatie)meetmethoden, inzichten uit de communicatielaboratoria in de VS delen en ingaan op de verhouding en dynamiek tussen publieke opinie en reputatie (www.rsm.nl/mcc/cc-conference).