

# ‘Wederzijds begrip? Hou toch op!’

Het zoemde en gonsde al een tijdje in communicatiekringen. Cees van Riel was met een nieuw boek bezig. En in dat boek, zo gingen de geruchten, viel de vermaarde reputatieprofessor een beetje van zijn geloof. Hij zou de wereld van de maakbare en meetbare reputaties verruild hebben voor zoiets softs als 'alignment'. De man die communicatiedeskundigen het houvast bood van de harde cijfers, de man die het vak boardroomfähig maakte – was de man van de zachte waarden geworden. Zei men. Wat is er in Cees Van Riel gevaren?

door Rocco Mooij  
fotografie Duco de Vries

**W**el... niets dus. Voorbarige conclusies. In het boek, verschenen onder de titel *The Alignment Factor*, een verre knipoog naar een bekend tv-programma, is althans weinig te vinden dat dergelijke geruchten bevestigt. En ook het fronsende voorhoofd van de professor verraadt eerder het tegendeel als ik hem van de verhalen uit het veld vertel. Het zal komen door het wat softe dat aan de term alignment kleeft, vermoedt hij. Niet dat hij daar wakker van ligt. Hij heeft al een aantal presentaties over het boek gegeven en 'de mensen vinden het allemaal prachtig'. En ach, kritiek zal er ook komen, zo relativeert hij: 'Je loopt altijd een risicootje, als je een nieuw boek schrijft.' Maar toch, al die meningen zonder dat iemand het boek gelezen heeft... 'merkwaardig, merkwaardig'. Wat wel waar is: *The Alignment Factor* gaat over veel meer dan reputatie alleen. Reputatie is in een bredere context geplaatst, het is middel geworden – als het dat niet altijd al was. Onderdeel van een groter plan.

Want waar de communicatiegemeenschap Van Riel vooral kent van zijn boeken over de 'buitenkant', de relaties van organisaties met de externe doelgroepen, gaat *The Alignment Factor* ook nadrukkelijk over intern alignment, over het bouwen aan duurzame relaties met interne doelgroepen. In zekere zin biedt het boek managers – managers in het algemeen en communicatiemanagers in het bijzonder – een toolkit, een stappenplan. Volgorde daarbij is: informatie verzamelen (over bijvoorbeeld de publieke opinie, gedrag van medewerkers), het kiezen van een marsroute (waarbij men kan opteren voor het wat softere consulteren en onderhandelen of de confronterende aanpak), daarna volgt de ondersteunende communicatie over de marsroute en vervolgens het tonen van successen en het zorgen voor accountability. Doel *in the end*, is inderdaad alignment. En daar is helemaal niets softs aan, vertelt Van Riel. 'Kijk eens, hier draait het om'. De vinger van de hoogleraar wijst vriendelijk maar dringend naar de tweede pagi-

na van een presentatie die hij in de aanloop naar het verschijnen van het boek zo nu en dan aan een select gezelschap heeft gegeven. ‘Organisaties met een hoge alignmentfactor zijn succesvoller omdat ze intern en extern bouwen aan *mutual rewarding relationships*. Let op dat: mutual rewarding: dat is de kern van het verhaal. Werk je daar niet aan, dan kan je het schudden.’ Dat die aanpak en methode enigszins doet denken aan die oude NGPR-definitie – het stelselmatig bevorderen en onderhouden van wederzijds begrip, kan Van Riel billijken. Maar toch, ‘dit is iets anders. Hier zit een andere mentaliteit achter. En misschien was die toen ook al zo, dat kan me niet schelen trouwens. Wat is de onderliggende gedachte in dit boek? De onderliggende gedachte is: met de interne doelgroepen, de medewerkers kom je niet tot alignment vanuit het idee: we hebben het allemaal zo gezellig hier. Het gaat erom dat mensen dingen doen die ze geacht worden te doen in het kader van de strategische doelstellingen van de onderneming.’

### **‘Zit je wel lekker in je vel? Sorry, maar die tijd is geweest. Dat is het oude engagementdenken’**

Een voorbeeld? ‘In het boek vertel ik over energiemaatschappij Eneco, die hebben als ambitie: duurzame energie voor iedereen. Iedereen in die onderneming moet daar niet alleen in geloven, maar er ook naar *handelen*. Niks wederzijds begrip. Nee, een keihard antwoord op de vraag, wat zijn de mutual rewarding benefits. What’s in it for me? Vertaald naar de praktijk: Als ik monteur ben bij Eneco en ik krijg als target om vijf rendementsketels per dag op te hangen, is dat mooi. Daar heb je dan aan voldaan en that’s it. Maar is dat rewarding? Je moet als manager bedenken: wat kan ik hem bieden in zijn werk waardoor hij iets bijdraagt aan de ondernemingsdoelstelling ‘samen duurzaam’. Die monteur moet ’s avonds naar huis gaan en tegen zijn vrouw zeggen: ik ben hartstikke trots op wat ik vandaag gedaan heb. Er is voor mij ook perspectief.’ En dat perspectief is dat hij – in plaats van de hele dag van die ketels op te hangen – nu ineens veel uitdagender werk krijgt. Want Eneco wil van ons als consument producent maken. Men wil bereiken dat de afnemers op een zodanige manier met energie omgaan, dat ze zelf ook energie produceren. Dat betekent dat die monteur heel ander werk krijgt. Slimmer, interessanter. Hij moet een opleiding krijgen. Dus dat oude denken van goh, we hebben zo fijn begrip voor jou, hou toch op man. Ga heen. *Re-wård-ding!* Het moet gewoon iets opleveren. Mensen doen iets als ze er belang bij hebben. Daar zit het hele verschil. Dat had de oude pr-wereld totaal niet. Aardig zijn, da’s het oude pr denken. Natuurlijk, allemaal hartstikke belangrijk maar dit is andere koek.’

#### **Knoerthard**

Want even voor de duidelijkheid: het concept van wederzijdse beloning heeft zijn grenzen. Van Riel: ‘Als je niet meedoet, is het over en uit. Dit is: “send in the marines”. Knoerthard, confronterend.’ Als je niet overeenkomstig de strategie handelt of, in het geval van Eneco het duurzaamheidsstreven erkent en onderkent... ‘toedeledokie!’ Volgens Van Riel is de tijd van polderen namelijk voorbij. ‘Mutu-

al rewarding betekent echt iets anders dan fijn begrip voor elkaar zitten te hebben. Zit je wel lekker in je vel, wil je een nieuwe stoel? Sorry, maar die tijd is geweest. Dat is het oude engagementdenken. Is ook allemaal heel belangrijk, maar het gaat er uiteindelijk simpelweg om of de onderneming beter presteert.’

Onderhandelen of confronteren zijn daarbij de twee paden die het management kan en soms moet bewandelen op de marsroute naar in- en extern alignment. Kiest men voor de onderhandelingsstrategie, dan kan men technieken inzetten als consultatie en het sturen op consensus. Bij confrontatie noemt van Riel mirroring (de buiten-, maar ook de binnenwereld een spiegel voorhouden, bijvoorbeeld door middel van een verhaal in de krant) en powerplay, spierballenvertoon, bijvoorbeeld in de vorm van juridische stappen. Anders dan in het West-Europese denken, waarbij het accent wat meer op de zachte onderhandelingskant ligt, is in de nieuwe wereld – de wereld van de opkomende economieën – de confrontatiestrategie net zo gebruikelijk en geaccepteerd als hier het eindeloos bijpraten met vakbonden, actiegroepen, medewerkers en NGO’s.

#### **Polderen**

En het werkt, althans als je als onderneming op wereldschaal opereert. Treffend is het voorbeeld van twee deels vergelijkbare multinationals die in het boek naast elkaar worden gezet. De een, het Amerikaanse Monsanto, kiest duidelijk voor de confronterende strategie, de ander, Unilever, is meer van het polderen. Van Riel: ‘Als je nu simpelweg naar de cijfers kijkt en ziet waar de winst wordt gemaakt en waar het geld wordt verdiend, dan zie je dat Monsanto Unilever vele malen overtreft. Misschien niet hier in Europa, maar ja, Europa is niet de hele wereld.’ Dat het voedingsconcern de confrontatie niet schuwt, merkte Van Riel tot zijn schrik zelf, toen hij bij het schrijven van zijn boek de case uitwerkte over Monsanto. ‘Op advies van twee Amerikaanse collega’s stuurde ik een mail naar de ceo. Ik stelde me keurig voor als onafhankelijk wetenschapper, schetste het kader waarin de case stond. Tien minuten later kreeg ik een antwoord. Van twee juristen. En wat er allemaal niet klopte aan het verhaal. Pats, boem. Dat heet confronteren, powerplay. We hebben toen hard onderhandeld en uiteindelijk hebben we beiden water in de wijn gedaan. Zaken die zij konden bewijzen met harde feiten heb ik aangepast.’ Maar voor Van Riel staat overeind: ‘Er staat er nog steeds een zeer kritische analyse van de Monsanto-aanpak in het boek.’

Hoe dan ook, de wereld is aan het veranderen. Niet alleen in de BRIC-landen. Ook hier. Van Riel: ‘En daar sluiten we onze ogen voor. Communicatiemensen zijn geneigd om over onderhandelen te praten. Artikelen in tijdschriften, boeken, casebeschrijvingen op congressen – ze gaan bijna altijd uit van de consulterende situatie. Maar confrontatie is de werkelijkheid. Ontken ’m nou niet en zorg ervoor dat dit een van de manieren is om tot alignment te komen. Uiteraard, het is handig om eerst eens rustig te overleggen. Meteen vol erop: dat werkt niet. Maar uiteindelijk moet je ook op confrontatie durven gaan zitten. Mensen voor de rechter slepen zoals Amerikanen dat doen of Chinezen, dat zie ik hier niet zo snel gebeuren. Maar de an-

dere vormen van een confronterende strategie gebeuren aan de lopende band en die worden als het ware voor kennisgeving aangenomen. Neem nu de beoordelingssystemen. Bij Eneco wordt duurzaamheid vertaald in de medewerkersbeoordeling. Harde cijfers, waar je op wordt afgerekend. Dat is ook confronteren. Het is een misverstand om alignment te associëren met puur begrip kweken. Dat beeld klopt gewoon niet.’

Ach, relativeert Van Riel, het is natuurlijk ook maar een visie. Maar toch. ‘Een nieuwe strategie kun je er door proberen te krijgen door de zachte methode toe te passen. Je moet mensen laten wennen, onzekerheid reduceren, informeren. Maar op zeker moment, als je niet wilt of kunt kiezen: kabelen, doorsteken. Daar geloof ik heilig in. Sla iemand maar eens goed vol tussen de ogen. Als je maar weet bij wie je het doet, op welk moment en met welk doel. En vooral hoe je dan vervolgens omgaat met die groepen die je wel steunen.’

#### **Krimpende budgetten**

Een derde van alle beursgenoteerde ondernemingen in Nederland werkt inmiddels met kpi’s op basis van reputatie- en medewerkers-alignmentcijfers. En het zullen er meer worden. Volgens Van Riel zullen dat er binnen drie, vier jaar zijn zo’n dertig zijn. ‘Dat is een trend, die is niet meer te stoppen. Daar ben ik bijzonder blij mee. Ik zie het als een essentiële verbetering van de professionalisering van het vak. Het gaat mij niet om die ranglijstjes. Die zijn leuk, aardig, fijn – nee het feit dat lijstjes gekoppeld worden aan prestatie, vertaald naar kpi’s, dat vind ik belangrijk. Waarom gaat het zo snel? Dat heeft te maken met krimpende budgetten. De euro’s dienen goed besteed te worden. Maar ja. Hoe dan? Als manager met een logistieke achtergrond moet je dan beslissen of die jongens van communicatie 3 of 30 miljoen te besteden krijgen. Weet jij het? Heb je jaren de pakjesafdeling geleid in Zwolle, word je ineens baas van TNT en moet je geld toekennen aan de communicatieafdeling. Cijfers, kerncijfers – dat is het enige wat die manager interesseert. En die zijn er. Men kan communicatie erop afrekenen. De communicatiedirecteur had in 2013 dit cijfertje moeten halen Men kan het voorbij jaar evalueren.’

Evalueren, maar – en dat is nieuw – ook voorspellen. Want de meetmethoden zijn verfijnd en verbeterd, aldus Van Riel. ‘Voorheen kreeg je je rapportcijfer over het voorgaande jaar. Dan liep je dus altijd een jaar achter. Maar reputatiemeting wordt steeds geavanceerder. Het houtje-touwtje is er nu echt af. We zijn op een hoger niveau van abstractie en analyse aanbeland. Nu meten we maandelijks. Bovendien kunnen we via een vrij eenvoudige statistische methode op de gegevens van de afgelopen jaren ook voorspellen waar actie ondernomen dient te worden. Via statistische analyses kunnen we het effect berekenen van de verschillende aanjagers op de reputatie van de onderneming. Dat betekent dat we – bij gelijkblijvende omstandigheden – op basis van cijfers van voorgaande jaren kunnen extrapoleren. Hoe zal de reputatie zich ontwikkelen. We kunnen dientengevolge targets stellen. De raad van bestuur kan tegen de communicatiedirecteur zeggen: dit ga jij volgend jaar halen. En de communicatiedirecteur kan terug-

redenen en op basis van de cijfers zien waar de grootste effecten te behalen zijn. Hij kan zeggen: uitstekend, daar kunt u mij op afrekenen. Maar dan wil ik wel hier en hier budget voor. Kan ik even vangen?’

Zeker, geeft van Riel toe, met het in cijfers uitdrukken van het interne alignment is men minder ver. Dat zit cijfermatig nog in het ontwikkelingsstadium. Wie de hoofdstukken in zijn boek over interne alignment leest, en name cases zoals over Philips en ING, kan zich niet aan de indruk onttrekken dat hier nog een lange weg te gaan is. Moeizaam is een woord dat vaak valt bij veranderingsprocessen. Een interne alignment factor hoger dan zes is een zeldzaamheid. Van Riel heeft er overigens wel een verklaring voor.

#### **Onthutsende cijfers**

‘Het denken in termen van medewerkersalignment – iemand moet de goede dingen doen in het kader van de strategie – is echt nieuw. Wij denken hier allemaal nog in de logica van het oude kwaliteitsmanagementdenken. Vanaf de Tweede Wereldoorlog heeft dat opgeld gedaan. Denk aan ISO. Het ISO-denken is gebaseerd op twee meetinstrumenten: medewerkerstevredenheid en klanttevredenheid. Beide staan onder druk. Traditionele klanttevredenheid wordt al niet meer serieus genomen, tegenwoordig is het de Net Promotor Score: beveelt u iemand aan. Kijk, dan heb je het over een heel ander soort tevredenheid. Hetzelfde geldt voor medewerkerstevredenheid. Allemaal heel fijn dat ze tevreden zijn, maar doen ze ook de dingen die nodig zijn om dat bedrijf tot een succes te maken. Zo zijn we niet ingericht. Niet op het gebied van IC, van HR, van opleidingen. We zijn ingericht op: gezellig houden met elkaar, tevreden met elkaar, goed met je baas op kunnen schieten. Dat is allemaal relationeel. Dat die nieuwe aanpak – iemand afrekenen op wat hij of zij doet – lage scores oplevert, is zo klaar als een klontje. Het is een nieuw paradigma. Als je het mensen echt

eerlijk vraagt – en wij vragen het mensen echt eerlijk – dan komen daar niet altijd fraaie cijfers uit. Wat zeg ik, daar komen soms onthutsende cijfers uit. Is dat vervelend om te horen? Ja. Is dat een hopeloze zaak? Nee. Want het kan wel degelijk veranderen. De voorbeelden zijn er. Maar het management moet met de billen bloot. Hebben ze een antwoord op die ene allesbepalende vraag – daar is ie weer – what’s in it for me? Of voor *them*, in dit geval. Heb je dat antwoord niet, hou er dan gewoon mee op. Daar is niks mis mee. Het is alleen even wennen.’

### **‘Communicatiemensen zijn geneigd om over onderhandelen te praten. Maar confrontatie is de werkelijkheid’**