



In gesprek met de samenleving

Hoe om te gaan met onvoorziene omstandigheden

REPUTATIEGROEP 

Paul Stamsnijder

founding partner Reputatiegroep

Reputatiegroep

Ontmoetingsplaats voor de BV Nederland

RUIMTE VOOR VERNIEUWING

Ontmoetingsplaats voor toezichthouders, bestuurders en communicatiedirecteuren



Welke vragen willen jullie vandaag beantwoord zien?





1. **Denk het ondenkbare**

2. Dilemma's in tijden van crisis

3. *Do's & don'ts: handle with care*

4. Visie: het reputatieregimodel[®]

5. De theorie over crisismanagement

6. Een Nederlands praktijkvoorbeeld: NS

7. Voor het argument in de samenleving

Denk het ondenkbare

?

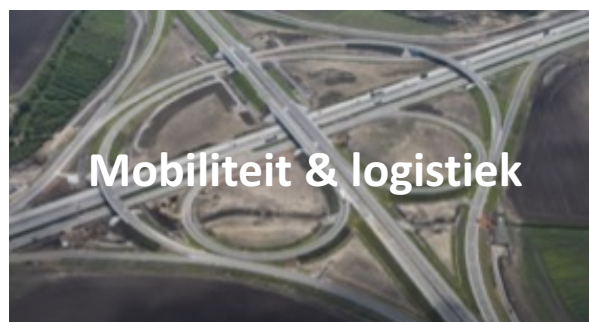
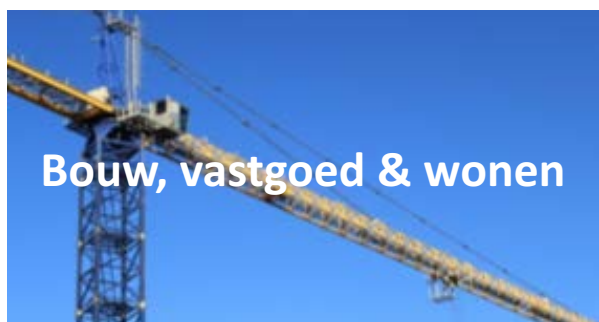
Hoe brengt u reputatierisico's in kaart?



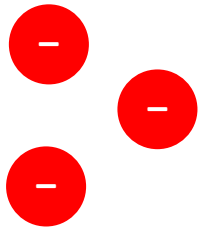
Denk het ondenkbare: een crisis kan iedereen overkomen

Arbeidsonrust	Conflict RvB-RvT	Gif in de voedselketen	Beloningsdiscussie
Cao-conflict	Misverstand over beleid	Maatschappelijke druk	Nieuwe wetgeving
Fouten uit het verleden	Kwaliteitsproblemen	Negatieve publiciteit	Social-mediahype
Ordeverstoring	Gebrek aan profiel	Kamervragen	Ophouden financiering
Opdrogen inkomsten	Vermeend kindermisbruik	Fusie of overname	Nieuwe concurrentie
Afkalvend draagvlak	Bestuurscrisis	Gebrek aan innovatie	Geruchtenvorming
Sectorale issues	Kostenbesparing	Uitzetting	Politieke commotie

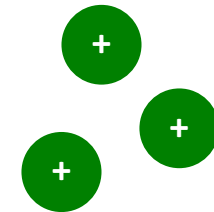
De vraag is niet óf, maar wanneer een crisis plaatsvindt



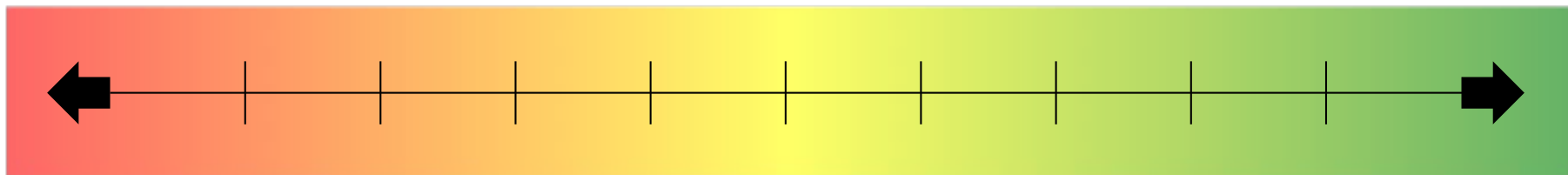
Vraag: hoe zien stakeholders de reputatie van KLM?



negatief: slechte reputatie



positief: sterke reputatie



totaal miskend, deels miskend, afgewezen, bekend, onderscheidend, erkend, gewaardeerd, bewonderd

Pieter Elbers - sinds 2014 CEO KLM – zet in op reële verwachtingen bij stakeholders



Pieter Elbers

- persoonlijk: KLM in hart en nieren
- toonzetting: rustig, betrouwbaar, realistisch
- wapenfeiten o.a.:
 1. nieuwe strategie sinds 2014
 2. vereenvoudiging organisatie ('minder lagen')
 3. nieuwe CAO
- boodschappen:
 1. de rol van KLM blijft dezelfde, maar de invulling wijzigt door de tijden heen
 2. het rijke verleden van KLM is geen erfenis, maar een vruchtbare bodem om onze verandering de komende jaren vorm te geven ('geen last maar een lust')
 3. het dilemma: je kunt niet vernieuwen, zonder het verleden ter discussie te stellen. Je moet durven te slopen, wil je renoveren (: belang creatieve destructie)
- crises kun je beter voorkomen: werk niet curatief, maar preventief
- thema: **verandering stap voor stap**

- 
1. Denk het ondenkbare
 2. **Dilemma's in tijden van crisis**
 3. Do's & don'ts: handle with care
 4. Visie: het reputatieregimodel[®]
 5. De theorie over crisismanagement
 6. Een Nederlands praktijkvoorbeeld: NS
 7. Voor het argument in de samenleving

1

Naming & shaming

Het gaat niet over de situatie en de oplossing, maar over de schuldvraag.



A man with glasses and a dark suit is seated at a table, resting his chin on his hand. He is looking slightly to the left of the camera with a thoughtful expression. In front of him is a microphone and a laptop. The background is dark with vertical blue light streaks.

2

Personalisering

Het gaat niet over de inhoud, maar over de poppetjes.

A large crowd of people at a festival, with many hands raised in the air. In the background, there is a large, ornate building with a dome and a flag on top. The sky is overcast. There are some banners and structures visible in the distance.

3

Mobilisering

#ophef krijgt via #socialmedia razendsnel aandacht van het brede publiek.



4

Juridisering

De focus ligt op de regels en de aansprakelijkheid van de schuldige.



5

Politisering

De politiek roert zich om een publicitair slaatje te slaan uit de kwestie.

A close-up photograph of Donald Trump speaking. He is wearing a dark suit, a white shirt, and a red and white striped tie. His mouth is open as if he is in the middle of a sentence, and his right hand is raised with fingers spread. The background is dark.

6

Framing

De sentimenten zijn leidend, niet de argumenten.



7

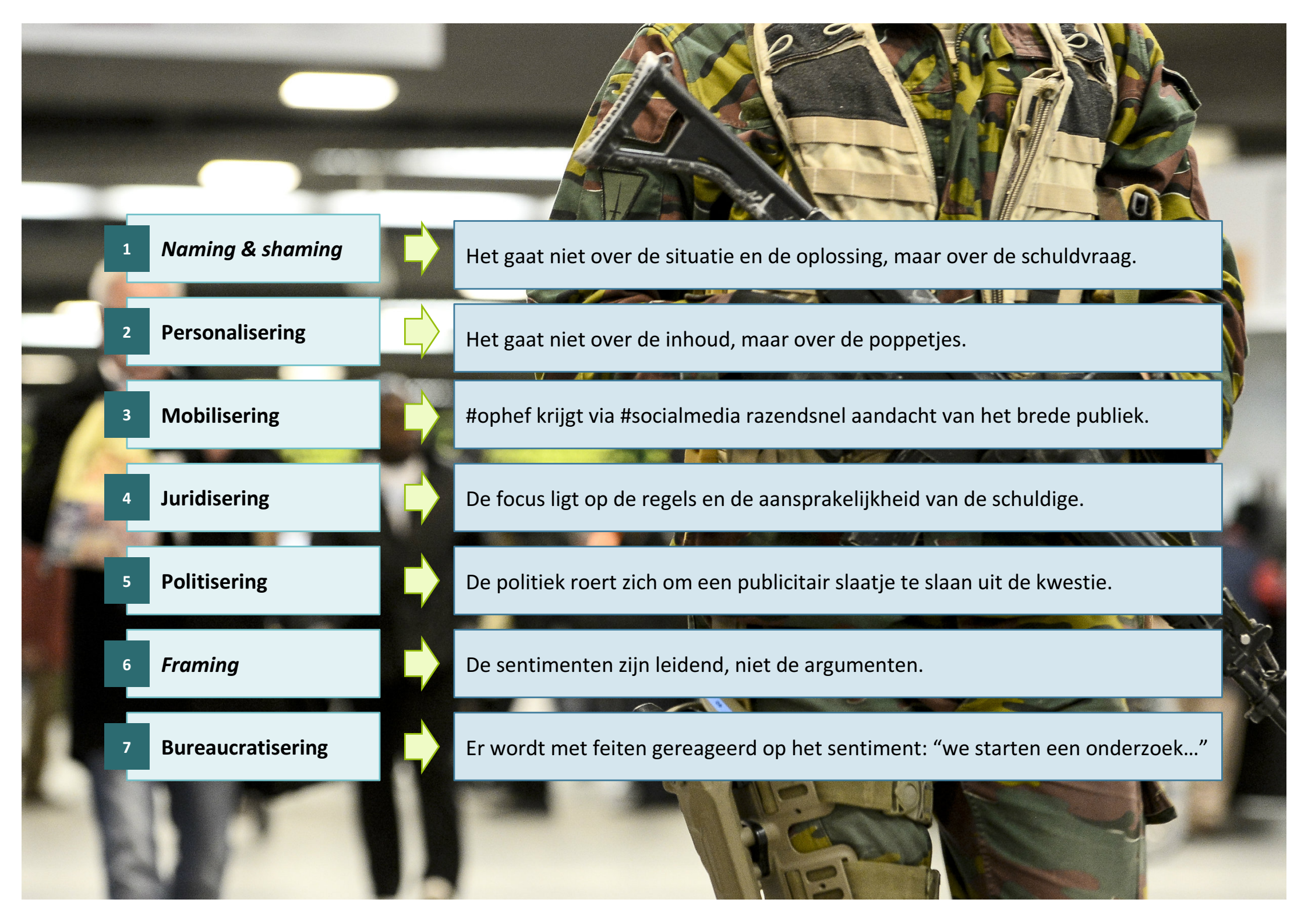
Bureaucratisering

Er wordt met feiten gereageerd op het sentiment: “we starten een onderzoek...”

A soldier in full combat gear, including a camouflage uniform and a tactical vest, is holding a rifle. The soldier is standing in a public indoor space, possibly a mall or a large hall, with other people visible in the background. The lighting is bright, and the background is slightly blurred.

De uitdaging

Houd rekening met het sentiment van de mensen die ertoe doen



1 ***Naming & shaming***

Het gaat niet over de situatie en de oplossing, maar over de schuldvraag.

2 ***Personalisering***

Het gaat niet over de inhoud, maar over de poppetjes.

3 ***Mobilisering***

#ophef krijgt via #socialmedia razendsnel aandacht van het brede publiek.

4 ***Juridisering***

De focus ligt op de regels en de aansprakelijkheid van de schuldige.

5 ***Politisering***

De politiek roert zich om een publicitair slaatje te slaan uit de kwestie.

6 ***Framing***

De sentimenten zijn leidend, niet de argumenten.

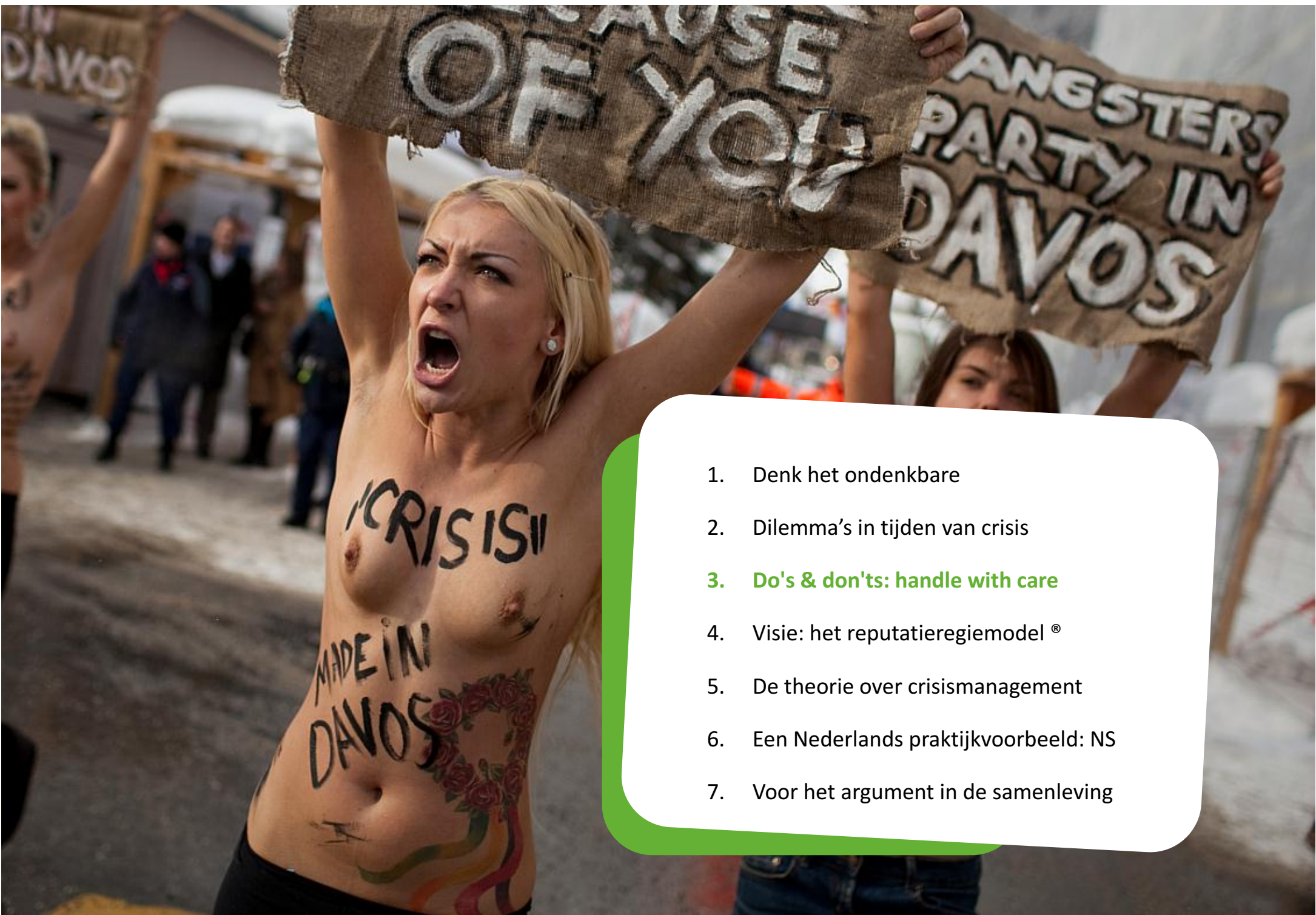
7 ***Bureaucratisering***

Er wordt met feiten gereageerd op het sentiment: “we starten een onderzoek...”



De consequentie

De menselijke maat ontbreekt



1. Denk het ondenkbare
2. Dilemma's in tijden van crisis
3. **Do's & don'ts: handle with care**
4. Visie: het reputatieregime[®]
5. De theorie over crisismanagement
6. Een Nederlands praktijkvoorbeeld: NS
7. Voor het argument in de samenleving

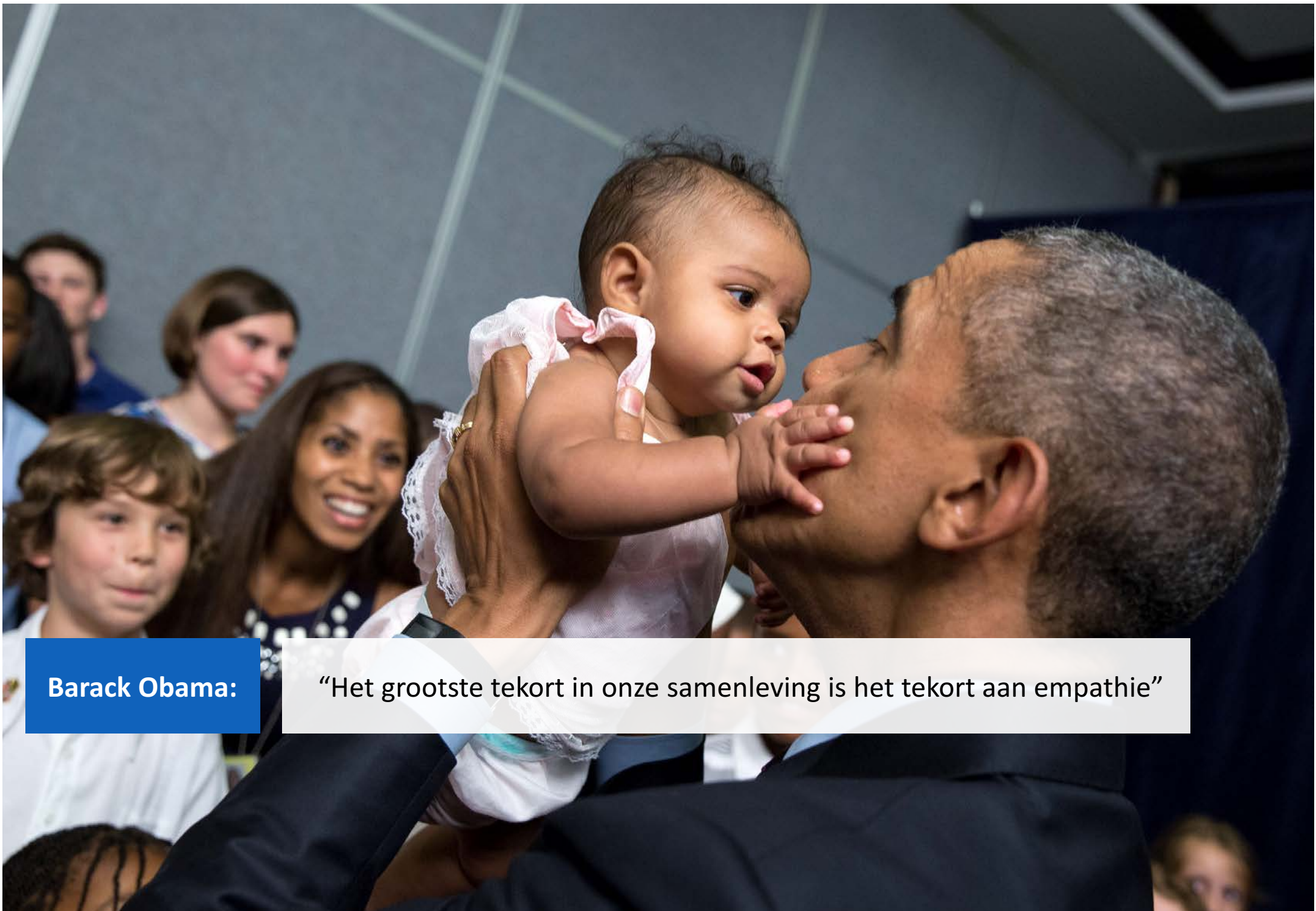
Handle with care: toon begrip voor het onbegrip

Don'ts

- *Overpromise, underdeliver*
- Speculeren over mogelijke oorzaken
- Bagatelliseren van de situatie
- Schuld afschuiven

Do's

- ↗ Het belang van het slachtoffer voorop
- ↗ Zorg boven opsporing
- ↗ Zorgvuldigheid boven snelheid
- ↗ Leiderschap tonen



Barack Obama:

“Het grootste tekort in onze samenleving is het tekort aan empathie”



1. Denk het ondenkbare
2. Dilemma's in tijden van crisis
3. Do's & don'ts: handle with care
4. **Visie: het reputatieregimodel®**
5. De theorie over crisismanagement
6. Een Nederlands praktijkvoorbeeld: NS
7. Voor het argument in de samenleving

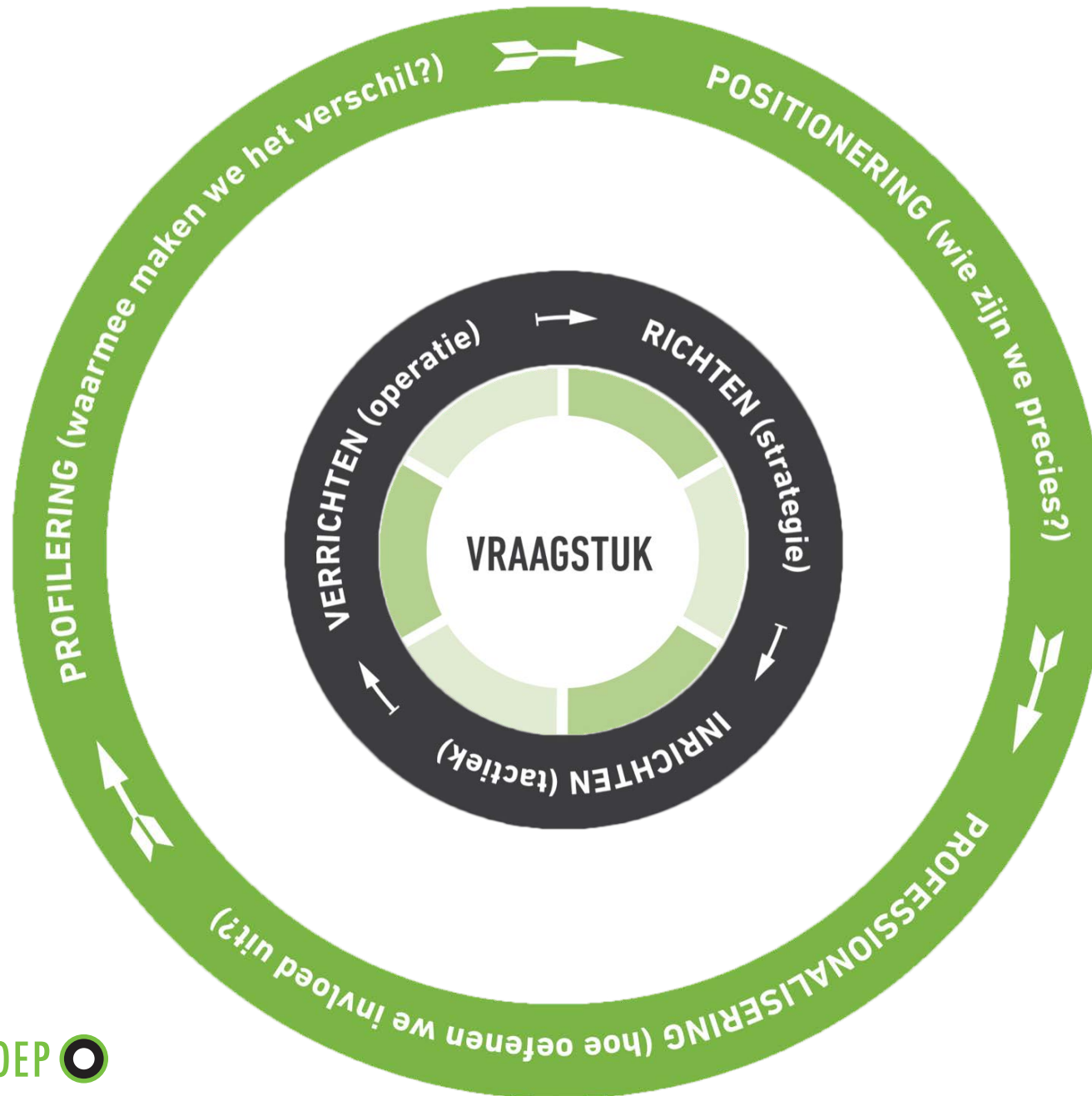
REPUTATI**REGIEMODEL**[®]



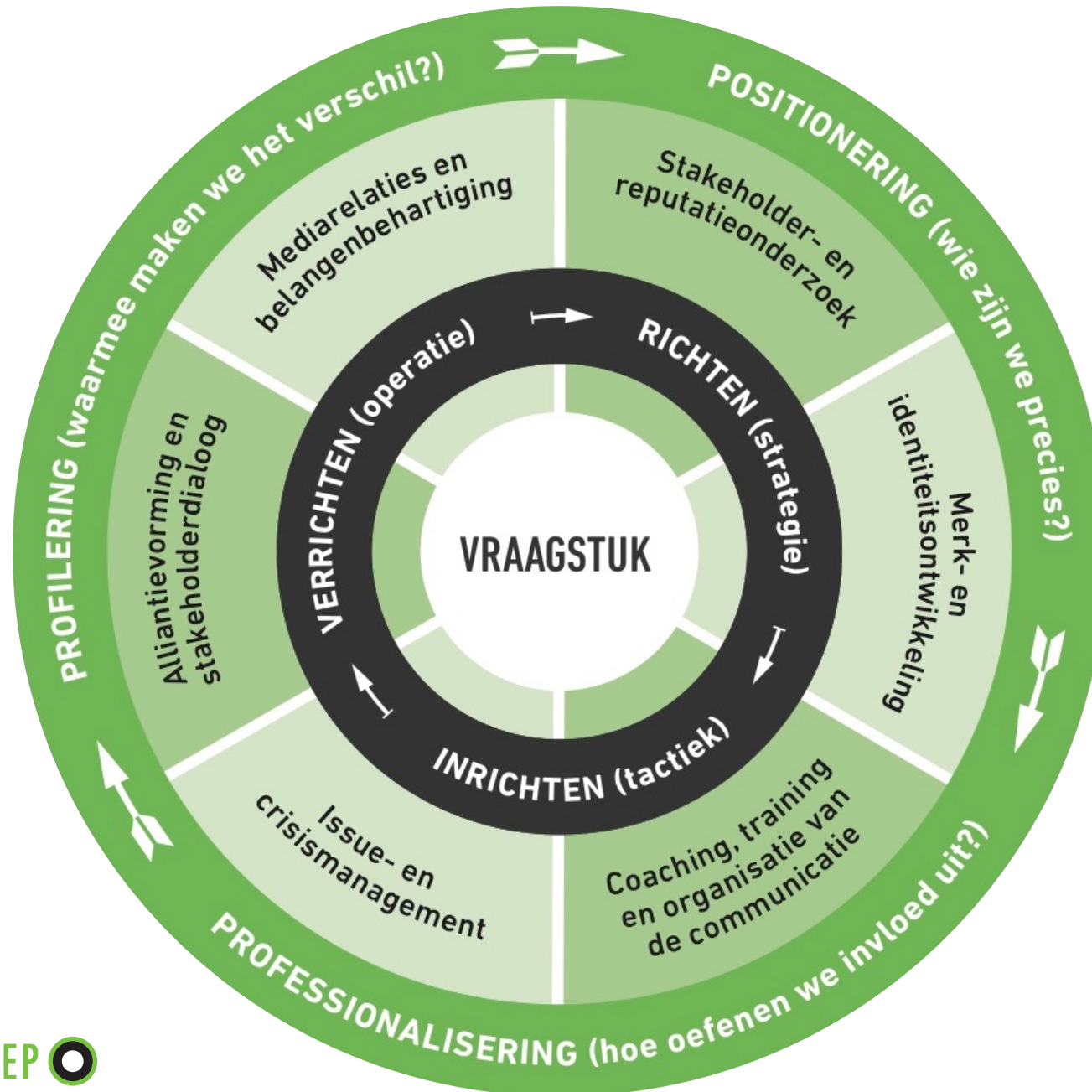
REPUTATIEREGIEMODEL[®]



REPUTATI**REGIEMODEL**®



REPUTATI**REGI**EMODEL[®]



- 
- A photograph of a protest. In the foreground, a young woman with long brown hair is smiling. Behind her, a large white sign is held up, featuring the words "POWER TO THE PEOPLE" in bold, black, hand-painted letters. The word "PEOPLE" has a peace symbol integrated into the letter 'O'. In the background, other protesters are visible, some holding red and black flags.
1. Denk het ondenkbare
 2. Dilemma's in tijden van crisis
 3. Do's & don'ts: handle with care
 4. Visie: het reputatieregimodel[®]
 5. **De theorie over crisismanagement**
 6. Een Nederlands praktijkvoorbeeld: NS
 7. Voor het argument in de samenleving

De vier kenmerken van een crisis

1

Gebrek aan informatie

2

Gebrek aan organisatie

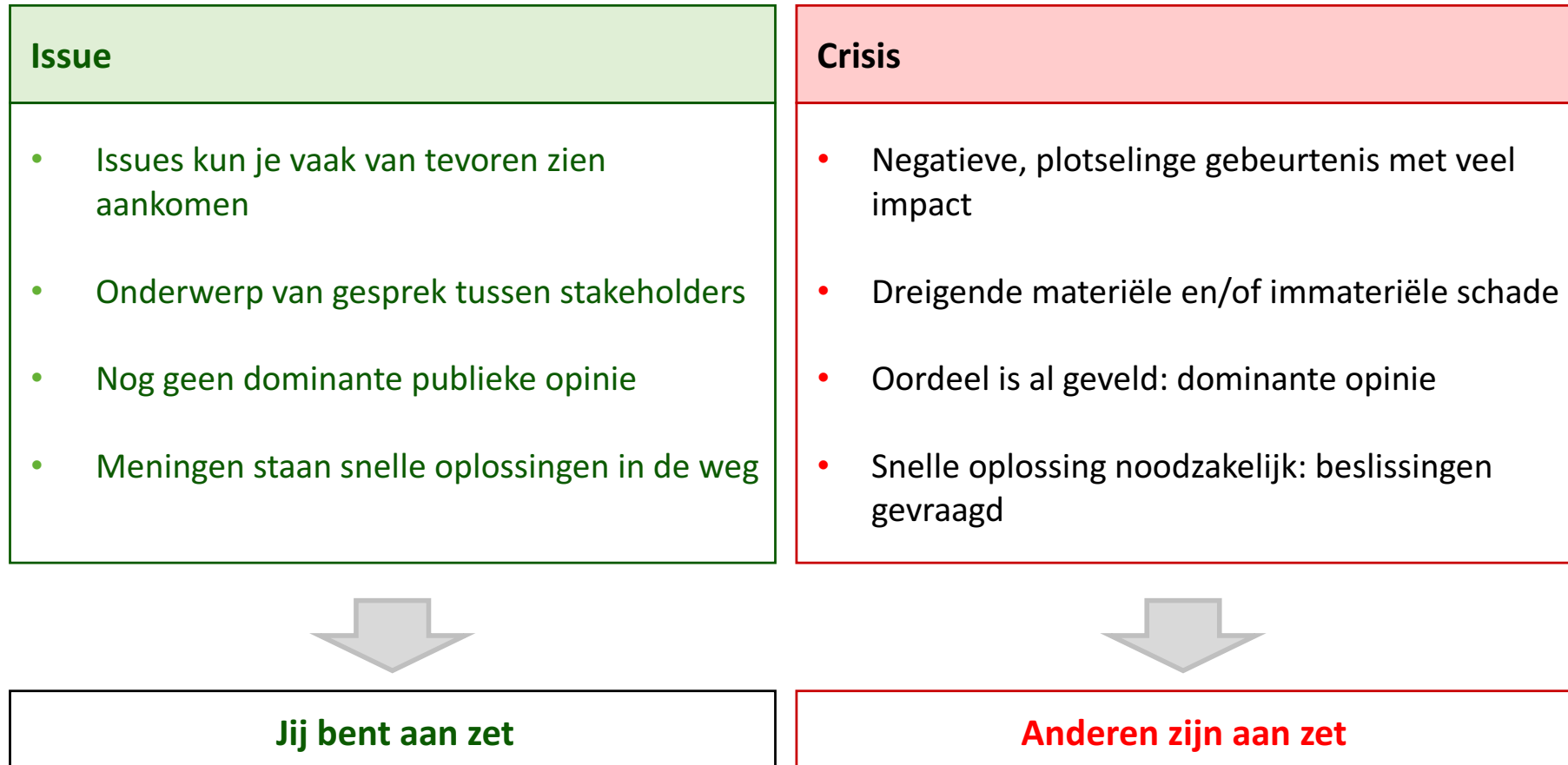
3

Gebrek aan tijd

4

Gebrek aan eensgezindheid

Het verschil tussen een issue en een crisis





crisis =

Een afwijkende situatie die leidt tot materiële en immateriële schade voor de stakeholders van de organisatie.

Niet ieder issue is een crisis

Aspect	Issue	Crisis
Vorbereidings- en looptijd	Lang	Kort
Zekerheid	Veel	Weinig
Urgentie	Wisselend, vaak laag	Hoog
Impact	Wisselend, vaak laag	Hoog
Continuïteit	Behandelbaar tijdens reguliere werktijd	Dagelijkse bedrijfsvoering (ernstig) verstoord
Kosten	Belangrijk(er)	Van ondergeschikt belang

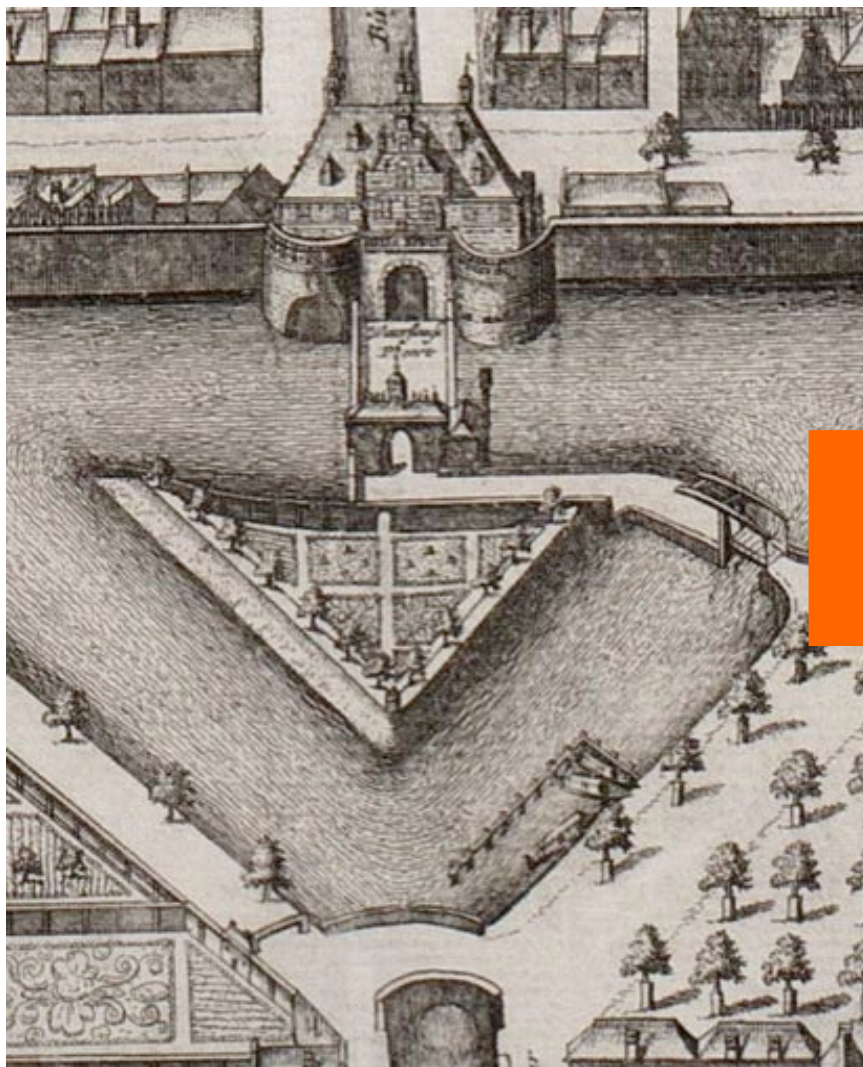
Maar een issue kan zeker een crisis worden



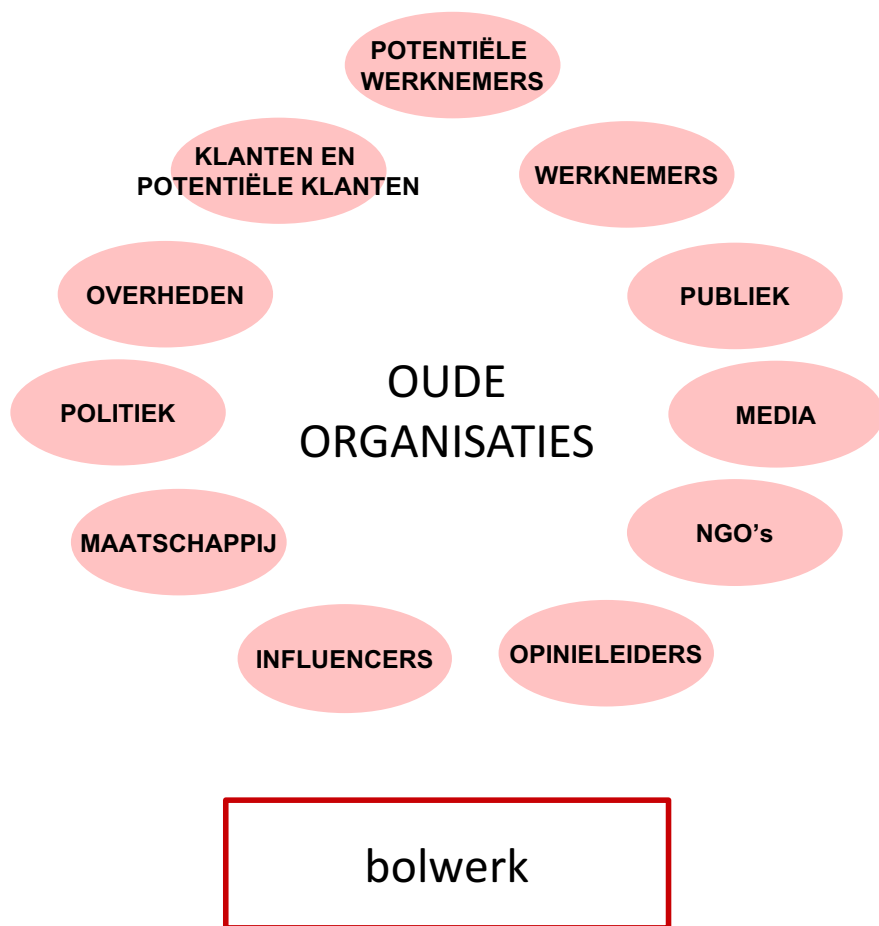
Als een issue zich voordoet zijn er vijf scenario's om een crisis te voorkomen:

- 1 niet bewegen:** vertragen of ontwijken ('stilzitten als je geschoren wordt') - struisvogelgedrag
- 2 meebewegen:** zoeken van wederzijds voordeel: agenderen van de maatschappelijke dialoog)
- 3 tegenbewegen:** bijvoorbeeld naar aanleiding van maatschappelijke kritiek, die feitelijk onjuist is
- 4 achteruitbewegen:** door de eigen rol te minimaliseren en de situatie aan anderen over te laten
- 5 vooruitbewegen:** door te investeren in dialoog en draagvlak bij de belangrijkste stakeholders

De uitdaging: van bolwerk naar netwerk



Want in de netwerksamenleving vragen stakeholders om een andere positionering



Koning Willem-Alexander:

“Geen breder ik, maar een groter wij”





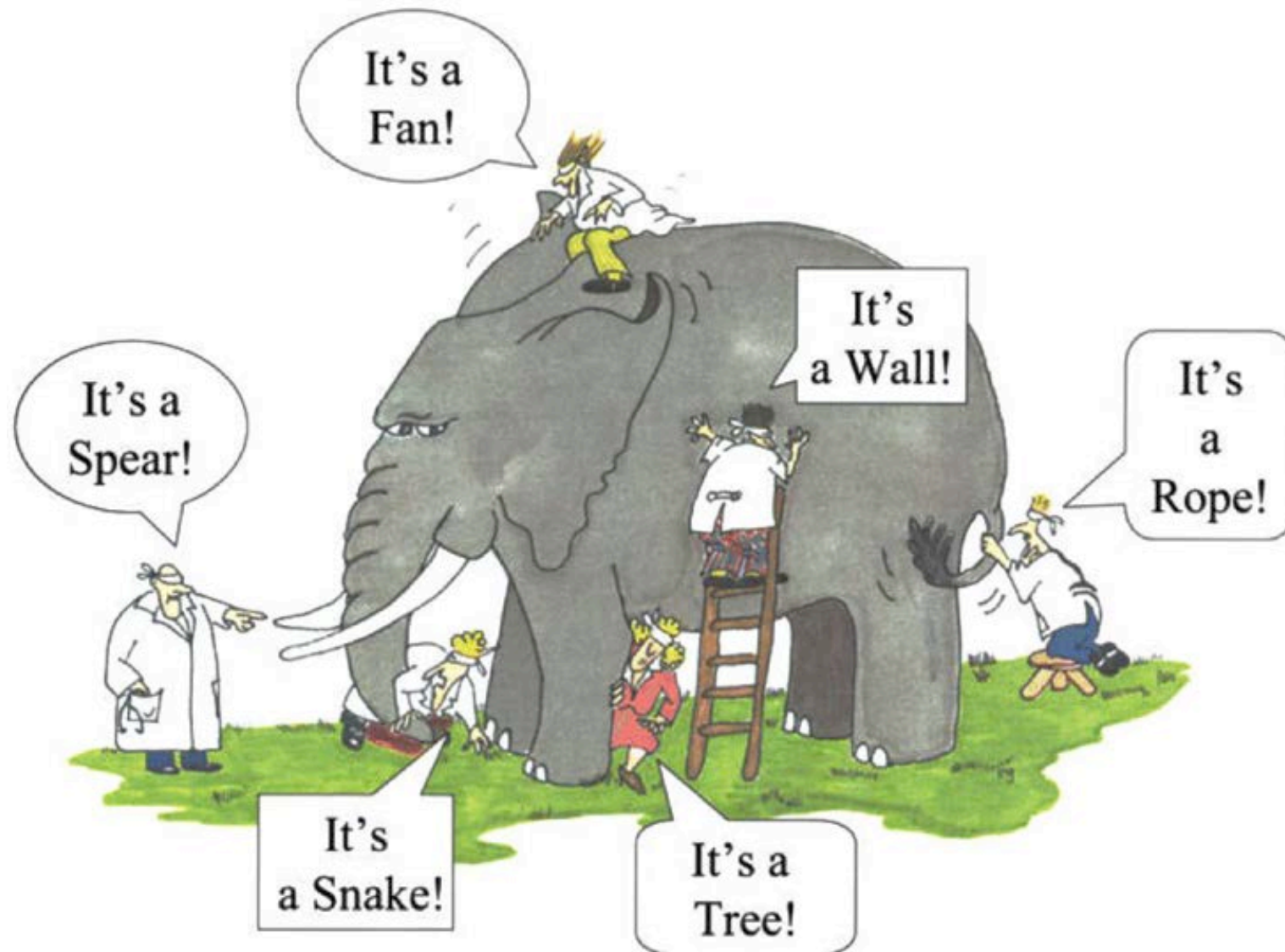
1. Denk het ondenkbare
2. Dilemma's in tijden van crisis
3. Do's & don'ts: handle with care
4. Visie: het reputatieregime[®]
5. De theorie over crisismanagement
6. **Een Nederlands praktijkvoorbeeld: NS**
7. Voor het argument in de samenleving



NS is voor de verbinding:

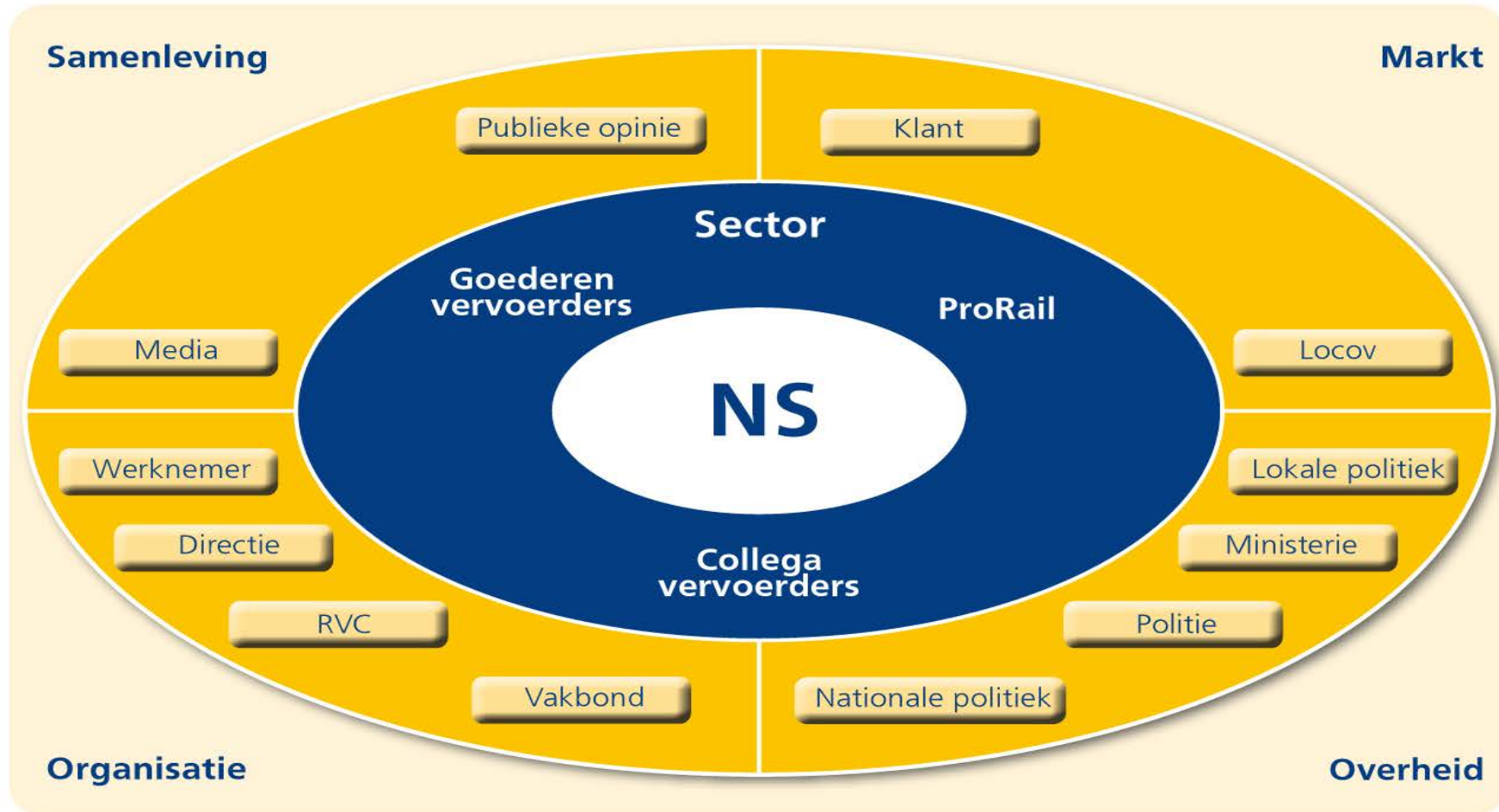
Tussen disciplines, met collega's, voor alle stakeholders

Stakeholders herkennen een organisatie vaak op onderdelen, maar niet als geheel





Al jaren terug is NS anders gaan nadenken over de relatie met de omgeving





NS in het nieuws

NS belooft iedereen zitplek met nieuwe superintercity

Tijdelijke winkel met NS-merchandise op Utrecht
Centraal

Boete dreigt voor NS en ProRail na wederom
slechte prestaties HSL

NS onthult nieuwe hippe intercity, pas rond 2021 op het spoor

Ontslag en loonkorting: dit zijn de
drastische maatregelen die de NS
neemt na heftig personeelsprotest



NS wil met stakeholdermanagement een toegevoegde waarde zijn voor reizigers

NS besluit om de omgevings sensitiviteit te verhogen en samen te werken.

Focus op drie kernactiviteiten:

1 Het hoofdrailnet

2 Stations van wereldklasse

3 De deur-tot-deur reis

Dialogoog met onze stakeholders





Van relatieve achterloper tot koploper in het maatschappelijk debat

Bol.com en NS winnen de Stakeholder Management Award 2018
2 maart

NS vraagt stakeholders ideeën over spitsmijden



Een dialogotafel met uiteenlopende stakeholders over oplossingen voor de 'spits in de trein'



Criticasters worden ambassadeurs door in co-creatie een plan te ontwikkelen voor o.a. rolstoelgebruikers



De ambitie van NS is de verbinding met alle stakeholders



Communicatie is geen professie van enkelen, maar een competentie van iedereen

Reputatie is van heel NS

*Reputatie is niet van Communicatie,
de gehele organisatie is verantwoordelijk*



Sympathie
associatie
Voorspelbaar
ervaring
Spannend



De essentie: NS zet 'de ander' in de hoofdrol: de reis is van jou...

Onze missie: de reis is van jou...



NS International helpt me mijn reis naar mijn hand te zetten. Ik word geïnspireerd en kan moeiteloos mijn ideale reis inrichten, passend bij wat ik op dat moment nodig heb, comfortabel en efficiënt. NS International staat altijd voor mij klaar, waar en wanneer ik dat wil. Hoe ver mijn internationale treinreis me ook brengt, mijn persoonlijke reispartner voelt altijd dichtbij.

- 
1. Denk het ondenkbare
 2. Dilemma's in tijden van crisis
 3. Do's & don'ts: handle with care
 4. Visie: het reputatieregimodel[®]
 5. De theorie over crisismanagement
 6. Een Nederlands praktijkvoorbeeld: NS
 7. **Voor het argument in de samenleving**

A large crowd of people at a festival, with many hands raised in the air, suggesting a celebratory or energetic atmosphere. The image is slightly blurred, focusing on the hands in the foreground.

?

Wat is de rol van de communicatieprofessional bij onvoorziene omstandigheden?

De leidraad voor de communicatieprofessional: maak vrienden voordat het nodig is

1 Scenario-analyse: inventariseer materiële en immateriële risico's, en wat de respons wordt.

2 Stakeholderonderzoek: breng de belangrijkste spelers en hun precieze belangen in kaart.

3 Simulatie: oefen welke scenario's worden ingezet bij welke onvoorziene omstandigheden.

4 Strategie: bepaal hoe de dialoog met stakeholders wordt ingezet, zowel intern als extern.

5 Storytelling: voer actieve communicatie, want zonder verhaal heeft u niets te vertellen.

Een nieuwe kijk op onvoorziene omstandigheden

oud	nieuw
crisiscommunicatie	stakeholdermanagement
organisatie als bolwerk	organisatie als netwerk
reactief: curatief ('bedekken')	proactief: preventief ('betrekken')
<i>license to operate</i>	<i>license to grow</i>
bewaken van eigenbelang	creëren van gezamenlijk belang
wees snel open en eerlijk	toon voorbeeldgedrag
voorkomen is beter dan genezen	maak vrienden voordat het nodig is





Tot slot

“Wie we zijn maakt hoe anderen over ons denken”

De essentie van het boek “Stakeholdermanagement: start met wie”

“Het stelselmatig bouwen aan alignment met personen, ondernemingen, organisaties en instellingen.

In dialoog wordt gewerkt aan het realiseren van waarde: het voorkomen van conflicten en het creëren van wederzijds voordeel.

Andersdenkenden geven kracht.”





It's only when you
hitch your wagon
to something
larger than yourself
that you realize
your true potential.

REPUTATIEGROEP 

VERNIEUWING

Reputatiegroep

www.reputatiegroep.nl

Maliebaan 92, 3581 CX, Utrecht

+31 (0)30 231 25 10