

‘Je moet je baan op het spel durven zetten’

Durf, dwarsheid en creatieve brillen kenmerken de communicatiemanager van de toekomst. Deze zal het komende decennium moeten uitgroeien tot een heuse reputatiestrategist, om trends als de maatschappelijk gedicteerde transparantie aan te grijpen voor een positie in de voorhoede. De drie gelauwerde communicatiemannen van 2009 in gesprek.

door Marike van Zanten
fotografie Duco de Vries

De werkkamer van gastheer Frans van der Avert biedt zicht op een lange rij bezoekers van de Amsterdamse Hermitage, geduldig wachtend op toegang tot de tentoonstelling ‘Aan het Russische hof’. Vierduizend mensen schuifelen er elke dag langs de baljurken van Maria Fjodorovna en de galakostuums van Nicolaas II, de laatste tsaar. Waarom staan die mensen buiten in de kou en niet lekker binnen, willen de visiterende collega's, Jan Driessen van Aegon en Luc van Beers van Proof Reputation weten. Zo maak je immers geen vrienden. Orders van de brandweer, luidt de repliek van Van der Avert. En is die knap gecreëerde hype rond de tentoonstelling niet een voorbeeld van *overpromise and underdeliver*, luidt de volgende vraag. Beide communicatiecollega's hebben in hun omgeving gehoord dat men na de spetterende opening met koningin Beatrix en de Russische president meer had verwacht dan ‘die paar jurken’. Van der Avert lacht: ‘Dat is een bewuste strategie: een museum moet nooit openen met een klapper van een tentoonstelling. Dat is *spilt milk*, want de mensen komen zo'n eerste keer toch wel, voor de beleving van het nieuwe, het mooie gebouw. Er is nu nog sprake van een hype. Lijn 9 is iedere dag afgeladen! We zijn het favoriete meisje op het bal. Maar volgend jaar is er weer een andere debutante favoriet. Je moet dus een slimme strategie hanteren om geen muurbloempje te worden. De Hermitage is in essentie een leeg gebouw, we zijn net zo goed als ons laatste product.’

Communicatie voor een culturele instelling is heel anders dan voor een beursgenoteerde verzekeraar als Aegon of voor de financiële dienstverleners die Van Beers vanuit een bureausetting bedient, zoveel mag duidelijk zijn. Er zijn

dan ook grote verschillen in de manier waarop de mannen aan tafel hun vak uitoefenen. Maar overeenkomsten zijn er ook, vooral in persoonlijkheid. Alle drie goed gebekt, wordt er op het scherp van de snede gediscussieerd, maar ook goedmoedig geplaagd. De heren zijn volledig aan elkaar gewaagd. ‘Wij zijn alle drie buitengewoon eigenwijs en authentiek’, stelt Van Beers halverwege het gesprek tevreden vast. Het is volgens hem geen toeval dat juist dit stelletje eigenwijze professionals is uitgeroepen tot communicatie-*personalities* van het jaar. Driessen ziet nog een overeenkomst. ‘Het is evenmin toeval dat hier geen drie heteromannen zitten. Als homo's hebben we een vrouwelijke benadering, gevoel om naast mensen te gaan staan in plaats van erboven. Die manier van communiceren sluit goed aan bij de tijdgeest en de maatschappelijke ontwikkelingen die het vak nu en in de toekomst veranderen.’

Welke trends zien jullie?

Driessen: ‘Ik zie een brede ontwikkeling waarin organisaties geconfronteerd worden met een steeds grotere noodzaak tot communiceren, tegen de achtergrond van een evenredig hard groeiende weerstand: mondige consumenten, een maatschappij die openheid en transparantie dicteert, de politiek die zich overal mee bemoeit, toenemende regelgeving en juridische procedures. Tegelijkertijd zorgt de opkomst van de *social media* ervoor dat je als communicatieafdeling de regie kwijtraakt. Vroeger had je de eindredactie op alle berichten naar buiten. Nu word ik geconfronteerd met berichten over Aegon die onze medewerkers via Twitter, Hyves of Facebook de wereld hebben ingestuurd. Journalistiek Nederland speelt daar maar al te graag op in. Vroeger kon je als bedrijf nog wel eens een beeld creëren,

GOEN D'ARVALE HARMAN BOIT HUB KRIECK.
Heb dank Godvruchtigen, door wien dit Huis hierftaal.
Voort ruim geschonken erv'd Hoog Achtbre Magistraat.
Voort Geld veel Geveren: en HELLMAN, die doort sterven.
De Kas geen kleine stüt ter rechter tyd deed erven:
De Broedren voor hün'n Zorg, voor Tydverzüm, en Vlyt.
Elk wacht van zyn Talent de Renten t'zynertyd.

ANNO 1681.

D. Scheltr J



V.l.n.r. Jan Driessen, Luc van Beers en Frans van der Avert.

of iets onder de mat vegen. Bij ontslag communiceerde je keurig dat er sprake was van 'verschil van inzicht in het te voeren beleid'. Tegenwoordig staat er na vijf minuten op allerlei sites te lezen dat die manager gewoon ontslagen is en dat het een klootzak was. We gaan van zenden vanuit de ivoren toren naar een constante eerlijke dialoog.'

Van der Avert: 'Mensen laten zich niet meer zomaar iets zeggen. Ze sluiten zich steeds meer af voor de communicatie van officiële instanties en zoeken hun eigen informatiebronnen. De consumenten nemen de regie dus over van de traditionele zenders. Op die ontwikkeling hebben we nog geen antwoord.'

Driessen: 'Er komen onvoorstelbare krachten vrij. Als Herman van Veen ergens in het land iets zegt waartegen in de

social media stemming wordt gemaakt, krijgt hij de volgende dag duizenden hat-emails en wordt zijn leven bedreigd. Je bent aan de goede overgeleverd.'

Van Beers: 'De spelregels zijn de laatste vijf jaar ingrijpend aan het veranderen. Dat proces wordt nog versterkt door het toenemende wantrouwen in de samenleving. Zelfs instituten als de Autoriteit Financiële Markten en De Nederlandsche Bank zijn niet meer onschendbaar. Dat intrinsiek wantrouwen sijpelt ook door naar de politiek. Het is een maatschappelijk dilemma geworden.'

Hoe moeten organisaties op die ontwikkelingen inspelen?

Driessen: 'Organisaties moeten communicatie vanaf dag één betrekken bij hun strategie en productontwikkeling. Alles moet deugen: de bedrijfsvoering, de mensen, de producten en de communicatie. We moeten eerlijk zijn. Dat is dan ook het uitgangspunt van onze campagne.'

Van Beers: 'Aegon gebruikt eerlijkheid nu als stimulus. Dat is best heftig, want de respons kan zijn dat mensen denken: 'blijkbaar was je daarvoor dus niet eerlijk.'

Driessen: 'We zeggen niet dat we een eerlijk bedrijf zijn, we zeggen dat we eerlijk willen communiceren over wat er fout is gegaan. We hebben inmiddels geleerd dat onze producten veel te ingewikkeld waren en dat er een enorm gebrek aan financiële deskundigheid is bij onze klanten. Daarom leggen professoren in onze nieuwe campagne met behulp van mandarijnen en legosteentjes de indexering van pensioenen uit.'

Maar kún je wel alles eerlijk vertellen? Is die eerlijkheid niet een façade?

Driessen: 'Toen ik als broekie in Den Haag kwam, zei toenmalig RVD-directeur Gijs van der Wiel: iedereen moet de waarheid spreken, maar niemand verplicht je om de gehele waarheid te spreken. Koersgevoelige informatie kan ik niet melden. Maar je komt er niet meer mee weg, als datgene wat je wel zegt niet eerlijk is.'

Van Beers: 'Wij moeten niet denken dat we met die eerlijkheid een trend zetten, wij volgen de trend. De maatschappij eist transparantie en eerlijkheid, dus dat gaan we ze geven. Er is weinig ruimte meer om het anders te doen, kijk maar naar DSB. Te midden van andere trendvolgers moet je als organisatie in de voorhoede proberen te komen. We moeten een permanente dialoog met onze stakeholders leren voe-

ren. Wij doen dat voor Delta Lloyd Groep op het niveau van opinieleiders, Aegon doet dat met consumenten.'

Van der Avert: 'Onze belangrijkste stakeholder is de journalist. Want tachtig procent van onze bezoekers komt nadat ze over ons in de krant hebben gelezen. Het lastige is dat kunstredacties allemaal om zeep geholpen worden. Alles draait tegenwoordig om *celebrities*. Onze belangrijkste uitdaging is het vinden van onze weg in dat veranderende medialandschap. Ik houd me tegenwoordig bezig met vragen als: hoe kom ik in RTL Boulevard?'

Driessen: 'Dan moet je Albert bellen. Wil je zijn nummer?'

Van der Avert: 'Ik bedoel als museum. Een museum is tegenwoordig namelijk stom. Dus heb ik twee Turkse acteurs van Onderweg Naar Morgen ambassadeur gemaakt van onze tentoonstelling. Ons product is zo ingewikkeld voor het opgehypete medialandschap, dat we voortdurend naar dit soort *red carpet*-oplossingen moeten zoeken.'

Van Beers: 'Jullie doen de hele tijd zo zórgelijk over dit soort ontwikkelingen. Het is nu eenmaal een gegeven. We moeten niet nostalgisch willen zijn. Je kunt ook kijken naar de kansen die een breed medialandschap en social media creëren om je boodschap neer te zetten en je baas te overtuigen van transparante bedrijfsvoering die deugt. Je kunt in de voorhoede komen door er creatiever en conceptueler op in te spelen dan een ander. Je kunt bijvoorbeeld je eigen content gaan produceren.'

Van der Avert: 'Iederéén is tegenwoordig journalist en cameraman. Kijk maar eens hoeveel filmpjes van onze opening er op YouTube staan. Mensen schrijven ook recensies. Dat kan in je voordeel werken, maar ook in je nadeel. Je moet mensen dus op allerlei manieren blijven informeren, informeren, informeren.'

Hoe ver mag je daarin gaan? Na kritiek van Amerikaanse sites op het Amsterdamse seks- en drugsimago poste Amsterdam Promotion een viral zonder zichzelf als afzender bekend te maken. Eerlijk?

Van Beers: 'Ik lig daar geen seconde wakker van. Ze wilden een maximaal bereik en dus afficheerden ze zichzelf niet als officiële bron. Het was een viral met feitelijke informatie, er was niets aan gelogen. Het zou pas vervelend zijn als ze hadden ontkend dat ze de afzender waren, maar ze hebben dat netjes bevestigd.'

Driessen: 'Als je intervenieert in een discussie in de *social media*, moet je dat met naam en toenaam doen. Ik kan mezelf als communicatieman niet voordoen als Piet Jansen om te zeggen dat Aegon gelijk heeft. Aan de andere kant: toen wij Ajax begonnen te sponsoren is er een fantastische viral gemaakt waarin Ajax-shirts op het Leidseplein werden geruild. Pas later bleek dat Adidas de afzender was. Dat filmpje is 600.000 keer doorgestuurd. Wat is daar nou mis mee? Je moet er achteraf alleen wel eerlijk over zijn.'

Van der Avert: 'Achter dat filmpje van Amsterdam Promotion schuilt vooral een interessante imagokwestie. Amsterdam heeft zich jarenlang als liberale stad geprofileerd waarin alles kon en nu blijkt dat ineens als een boemrang te werken.'

Vragen eerlijke organisaties om ander leiderschap?

Van Beers: 'We zijn toe aan dienend leiderschap. Dat zie je

'Alles moet deugen: de bedrijfsvoering, de mensen, de producten en de communicatie'

al terug in de nieuwe generatie ceo's. Bij Aegon bijvoorbeeld zitten er nu andere mensen aan de top dan de patzers van vroeger.'

Driessen: 'Het waren wel succesvolle patzers, ze werden manager van het jaar.'

Van Beers: 'Ze vormden een exponent van de toenmalige tijdgeest. Hetzelfde geldt voor communicatiemensen. Bij patzers horen paljassen, bij dienende leiders horen professionals.'

Driessen: 'Die professionals moeten elke dag een gevecht op leven en dood aangaan met de compliance-afdeling, juridische zaken en de directie. Daarvoor heb je mensen nodig met een instant besef dat bepaalde dingen niet kunnen, die dwars tegen de stroom durven in te gaan en die over de sociale begaafdheid beschikken om handjes te schudden nadat ze voor de zoveelste keer krassen op iemands ziel hebben gemaakt.'

Van Beers: 'Juist eigenwijze, authentieke communicatiemensen vormen de sleutel naar de toekomst. Maar op het moment zie ik veel veilige, *old school*-benoeringen, die de board goed bedienen.'

Driessen: 'Je ziet ook steeds meer communicatiemensen benoemd worden uit de corporate managementlaag. Sommige organisaties zien communicatie als een afdeling systeembeheerders, die moet worden aangestuurd door een meegaande communicatiemanager. Het woord alleen al doet pijn aan mijn oren. Communicatiemensen moeten niet meegaand zijn, maar elke dag hun baan op het spel durven zetten.'

Hebben ze daarvoor wel voldoende kwaliteit?

Van Beers: 'Het vraagt ook om een professionalisering. Ik schrik vaak van de kwaliteit van het werkveld. De professionalisering ontwikkelt zich niet in hetzelfde tempo als de snelheid van de ontwikkelingen in het vak.'

Van der Avert: 'In de culturele sector hebben we te maken met een terugtrekkende overheid en een steeds groter belang van commerciële partijen als sponsors en mediapartners. Wij zijn inmiddels bijna commerciëler dan de profitsector. Dus in de museale wereld haalt niemand het in zijn hoofd om een manager of zijn secretaresse de communicatie te laten verzorgen.'

Van Beers: 'In de profitsector vindt die professionalisering vooral op deelgebieden plaats. Je ziet een enorme verkokering: de woordvoerder, de merkstrategie en de reclamemensen hebben allemaal hun eigen clubjes zonder enige vorm van synergie. Je moet dus weer generalisten kweken, om te beginnen in het onderwijs. Ik heb me jarenlang geërgerd aan Cees van Riel, omdat hij te theoretisch was. Maar tegenwoordig omarm ik hem, omdat hij een slag naar de praktijk heeft gemaakt. Reputatiemanagement biedt bestuurders houvast en voorziet in de parameters en methodieken waarmee we kunnen sturen. Dat vraagt wel om samenwerking tussen marketing, human resources en communicatie. Als die drie disciplines niet gaan samenwerken, dan kan Jan bij Aegon 'eerlijk' blijven roepen, maar dan wordt het niets.'

Driessen: 'Alignment is het toverwoord, ja. Wij zijn met HR gaan samenwerken: de beoordeling en de beloning van mensen moet samenhangen met de visie die we uitdragen via de campagne.'

Worden communicatieafdelingen binnenkort reputatieafdelingen?

Van Beers: 'Bij Nationale-Nederlanden hebben ze al een afdeling Merk- en Reputatiemanagement. Dat is een duidelijk signaal naar de organisatie.'

Hoe zullen communicatiebudgetten zich in de toekomst ontwikkelen?

Driessen: 'De druk op budgetten zal toenemen. We zullen steeds vaker gedwongen worden om de toegevoegde waarde van merken en reputaties te bewijzen, maar *the golden model* voor het meten daarvan ontbreekt nog steeds. Ik zou het mooi vinden om merken op de balans te kunnen zetten, dat draagt bij aan accountability.'

Van Beers: 'Ik denk dat reputatiedenken belangrijker wordt dan merkdenken. Dat zal gepaard gaan met een verschuiving van macht en geldstromen van de marketingkant naar de reputatiekant, zeker bij dienstverleners.'

Van der Avert: 'Vergeleken met jullie budgetten zijn die van ons natuurlijk een lachertje. Ik had 225.000 euro voor de campagne rond de tentoonstelling, plus drie ton voor buitenlandse reclame en zes ton voor de openingsproductie. In museumland is dat spectaculair. Maar ik moet ook concurreren met de 800 andere musea in Nederland. Morgen vertrek ik bijvoorbeeld met dertig journalisten naar Moskou.'

Van Beers: 'Betalen ze dat zelf?'

Van der Avert: 'Nee, dat komt uit ons budget.'

Driessen: 'Dan koop je dus publiciteit. Laat journalisten het zelf betalen. In de profit hebben we die les al geleerd.'

Ook hier dus weer de noodzaak van transparantie. Ontwikkelt de communicatieprofessional zich tot een ethical officer?

Driessen: 'Een *change agent*, geen *ethical officer*. Niet de communicatieman, maar de maatschappij dicteert de noodzaak tot ethisch gedrag.'

Van Beers: 'Eerlijkheid en transparantie zijn cruciaal voor elke organisatie die bestaansrecht wil hebben en houden. De inbreng van communicatieprofessionals vormt daarbij een onmisbare randvoorwaarde.'

De communicatiemannen

- *Frans van der Avert* is hoofd communicatie, educatie en marketing van de Hermitage Amsterdam, de in juni geopende dependance van het moedermuseum in St. Petersburg. Hij is al langer in dezelfde functie werkzaam bij De Nieuwe Kerk Amsterdam. Daarvoor was elf jaar lang verbonden aan het Rijksmuseum. Van der Avert studeerde aan de Reinwardt Academie te Leiden, tegenwoordig onderdeel van de Hogeschool voor de Kunsten in Amsterdam.
- *Luc van Beers* is oprichter en managing partner van Proof Reputation, dat zich vooral bezighoudt met interne communicatie voor opdrachtgevers in de financiële dienstverlening. Hij begon zijn carrière als verslaggever bij het NOS Journaal en was partner bij BBDO. Onlangs verscheen zijn boek *Internal branding 2.0*.
- *Jan Driessen* is directeur Communicatie van Aegon en voorzitter van de Bond van Adverteerders. Daarvoor werkte hij twintig jaar in de journalistiek, waaronder ruim twaalf jaar als achtereenvolgens buitenlandverslaggever en Chef Nieuwsdienst bij de actualiteitenrubrieken Brandpunt en Netwerk.