

Instituten & Charitas

# de organisatie & reputatiemanagement

Bestuurders Box



# de organisatie & reputatiemanagement

Instituten & Charitas

# de organisatie & reputatiemanagement

Vertrouwen is alles voor maatschappelijke organisaties. En dat geldt al helemaal voor organisaties die werken met overheidssubsidies of met aan hen toevertrouwde private gelden. Dat vertrouwen genieten maatschappelijke organisaties op basis van hun reputatie. En omdat iedereen weet dat vertrouwen te voet komt en te paard gaat, is het van belang dat u veel zorg heeft voor de reputatie van uw organisatie. Meer nog dan van feiten is een reputatie het resultaat van beeldvorming. Hoe wordt er in de media over uw organisatie bericht? En dan hebben we het niet alleen over de klassieke media - de krant, radio en televisie - maar ook over de nieuwe media. U kunt natuurlijk onmogelijk alle berichtgeving rond uw organisatie controleren en besturen. Maar u kunt het zich ook niet veroorloven die te negeren. Dan riskeert u een forse deuk in uw reputatie. En als uw organisatie minder vertrouwen geniet, ontvangt u minder steun bij het realiseren van uw maatschappelijke doelstellingen.

## bestuur in de ruimste zin van het woord

>>>> In de boekjes van de Bestuurders Box komt u met enige regelmaat de term 'bestuur' tegen. Wij doelen hiermee niet alleen op bestuursleden als een voorzitter, secretaris of penningmeester maar ook op (beleids)medewerkers, directieleden of toezichthouders van een maatschappelijke organisatie **Zo is een thema als Bestuurdersaansprakelijkheid ook direct van toepassing op de leden van een Raad van Toezicht. Ook toezichthouders kunnen aansprakelijk gesteld worden in geval van onbehoorlijk bestuur.**

## maatschappelijk speelveld vanuit een brede insteek

>>>> De activiteiten van ABN AMRO MeesPierson spitsen zich voornamelijk toe op goede doelen, vermogensfondsen en religieuze instellingen. Niet alle onderwerpen en thema's in de Bestuurders Box zijn in dezelfde mate op elke maatschappelijke organisatie van toepassing. **Zo valt een thema als Reputatiemanagement in mindere mate binnen het aandachtsgebied van een vermogensfonds. Hoewel ook daar de roep om transparantie toeneemt.**

## elk maatschappelijke organisatie staat op zich

>>>> De boekjes van de Bestuurders Box zijn bedoeld om u bewust te maken en te inspireren. In welke mate de diverse onderwerpen en thema's om nader onderzoek of actie vragen binnen uw bestuur, is uiteraard aan u. Onze specialisten gaan hierover graag met u in gesprek. **Zo lenen onderwerpen als het Beleggingsstatuut of Scenarioplanning zich prima voor een eerste mondelinge oriëntatie.**

# inhoud

**Wat zijn eigenlijk de bouwstenen voor een goede reputatie?**



**wat**

**Waarom moet ik ook in rustige tijden aandacht schenken aan onze beeldvorming?**



**waarom**

**Wie neemt het voortouw als de publieke opinie zich tegen ons keert?**



**wie**

**Hoe geef ik invulling aan het managen van onze reputatie?**



**hoe**

# wat bouwstenen

## visie en missie

Het bouwen aan een reputatie begint met het ontwikkelen van een visie en een missie. Waarom is uw organisatie op aarde? En – voor het geval er meer organisaties vergelijkbaar zijn met die van u – wat maakt uw organisatie onderscheidend? Pas wanneer u daar helderheid over heeft, bent u in staat de juiste keuzes te maken voor de activiteiten van uw organisatie.



## de media

De media spelen een grote rol in de beeldvorming over uw organisatie. Goede mediarelaties zijn dan ook cruciaal in een goed communicatiebeleid. Maar hoe goed en vriendschappelijk uw relaties met journalisten ook zijn, op een voorkeursbehandeling mag u niet rekenen. Het is nu eenmaal niet zo dat ze bepaalde dingen wel of niet zullen schrijven omdat u 'zo aardig' bent. Journalisten zijn vóór alles: journalist.



## sociale media

Met de opkomst van sociale media is het aantal 'journalisten' vele malen groter geworden. Ieder mens voelt zich vrij om vrijuit te spreken over alles wat hem of haar bezighoudt. Afhankelijk van de inhoud, het draagvlak, de creativiteit en het netwerk wordt een boodschap van een willekeurig persoon – hoe sympathiek misschien ook – gelijk met vele anderen gedeeld en door vele anderen omarmd. Met één tweet kan uw reputatie in een paar uur tijd schade oplopen. Zeker als de reguliere pers het vervolgens weer als 'nieuws' oppakt.

## consistentie

En daarmee legt u ook de basis voor uw reputatie. Want die is vooral het gevolg van de consistentie van uw beleid. En van de manier waarop dat beleid weerklank vindt bij partijen die u nodig heeft om uw doelstellingen te realiseren. Uw medewerkers, vrijwilligers, donateurs, leden, financiers, de overheid, begunstigen, strategische partners, leveranciers en niet in de laatste plaats... de media.



## communicatie

Reputatie mag dan de weerklank van uw beleid bij belanghebbenden zijn, u mag er niet van uitgaan dat uw beleid onvervormd door de buitenwereld wordt overgenomen. En al helemaal niet dat dit vanzelf gaat. Daarom is een goed communicatiebeleid nodig om uw reputatie te ondersteunen. U kunt daarmee niet alleen een positief imago opbouwen, u kunt er ook een negatief imago mee voorkómen.



# Waarom een organisatie

Een organisatie die zich in een maatschappelijk context beweegt kan rekenen op een flinke portie publieke opinie. Daar kunt u niets aan veranderen. Hier zult u eenvoudigweg mee moeten leven. De kunst is wel om u hier niet te veel door te laten leiden. Daarom is het belangrijk om bij alles wat u doet uw maatschappelijke doelen helder voor ogen te hebben. En om hier al uw activiteiten op af te stemmen. U staat aan het roer. U weet waar u heen koerst, waarom u dat doet en hoe u er moet komen.

## waar gaan schandalen veelal over?

- ▶ Subsidiegelden of donaties komen minder ten goede aan het goede doel dan aan de organisatie zelf.
- ▶ De hoogte van bestuurderssalaries en onkostenvergoedingen is buiten proporties.
- ▶ Het vermogen van de maatschappelijke organisatie is door slechte beleggingsresultaten voor een deel verdampt.
- ▶ Een maatschappelijke organisatie neemt niet de zorgvuldigheid in acht die geboden is.

## Onder een vergrootglas

Dat maatschappelijke organisaties onder een vergrootglas liggen is van alle tijden. De integriteit van bestuurders is daarbij een belangrijk aandachtspunt. Als een maatschappelijke organisatie zich als een commercieel bedrijf gedraagt, strookt dat niet met de ideële doelstellingen die de organisatie zegt na te streven. Vele schandalen leren ons dat de publieke opinie met name van zich laat horen als er niet zorgvuldig met het vermogen wordt omgesprongen.

## De zwakste schakel

U kent ongetwijfeld de zwakke plekken van uw organisatie. Daar kunt u rekening mee houden, of deze proberen te compenseren. Maar het echte gevaar schuilt op andere plekken. Denk aan ongelukken in de bedrijfsvoering. Of een onderzoek door derden waarin uw sector of uw organisatie een onvoldoende scoort. Dat zijn zaken die u niet ziet aankomen en die uw organisatie kwetsbaar maken.

## Wees voorbereid

Het is niet verstandig pas aan een crisisplan te beginnen als de noodsituatie is uitgebroken. Zorg dat u bent voorbereid. Besteed er rustig een bestuursvergadering aan. En bespreek samen met uw collega-bestuurders wie wat doet in tijden van crisis. Wie heeft de leiding? Wie is waarvoor verantwoordelijk? Wie doet de woordvoering? Het kan ook geen kwaad mogelijke risico's in kaart te brengen en diverse scenario's uit te werken. Wat, als...?

# wie is verantwoordelijk

## Verantwoordelijkheid

In de meeste besturen valt het reputatiemanagement onder de verantwoordelijkheid van de voorzitter van het bestuur. Of onder die van de directievoorzitter. Daarmee is nog niet gezegd dat die ook alle acties zelf moet uitvoeren. De grotere organisaties hebben vaak een eigen communicatieafdeling. En ook kunt u zich laten bijstaan door een gespecialiseerd communicatiebureau.

## Woordvoerder

Het is van groot belang om in tijden van slecht weer één persoon als woordvoerder aan te wijzen. Bij voorkeur is dit ook de voorzitter van het bestuur. Elk ander persoon zou in de buitenwereld de indruk kunnen wekken, dat u het incident zelf niet serieus neemt. En dan wordt het knap lastig om de reputatieschade tot een minimum te beperken.

## Bestuurdersaansprakelijkheid

Voor u persoonlijk, als bestuurder, is het overigens ook ontzettend belangrijk om reputatieschade van uw organisatie te voorkomen. Want als uw optreden verwijtbaar is, kunt u daar persoonlijk en in privé voor aansprakelijk worden gehouden. Zelfs als u alle regels van zorgvuldig bestuur in acht neemt, kan uw organisatie toch onder vuur komen te liggen. Daarom doen u en uw bestuur er goed aan uzelf tegen aansprakelijkheid te verzekeren.

In de uitgave **Het bestuur** en aansprakelijkheid leest u hoe u zich hier tegen kunt wapenen.



# hoe in de media

Een constante dialoog met de media

Actieve deelname op sociale media

Overeind blijven in tijden van crisis



“Reputatiemanagement is niet iets wat je opstart als de nood aan de man is. Dan is het simpelweg te laat”

# welke middelen kunt u hierbij inzetten?

Het is de kunst om de dialoog met de pers levend te houden. Zo bouwt u een relatie op. En is de kans aanwezig dat de pers u ook steeds vaker benadert als zij benieuwd zijn naar uw mening over een maatschappelijk onderwerp. Als u die wisselwerking weet te bewerkstelligen, bouwt u als het ware een buffer op voor die momenten dat uw organisatie op wat voor reden dan ook even niet zo goed in het nieuws is.

## Persberichten

Over elk nieuwsfeit moet u een persbericht sturen, ook als u een persconferentie geeft of een persontvangst houdt. Het persbericht bevat alleen maar feiten: géén meningen. Foto's met bijschrift vergroten zowel de kans op plaatsing, als de kans op een opvallende plaats.

► [Kijk voor nuttige tips verderop in deze uitgave.](#)

## Persconferenties

Voor een persconferentie zult u voor de pers iets werkelijk belangrijks mede te delen moeten hebben. Informeer in twijfelgevallen bij bevriende journalisten of uw persconferentie kans van slagen heeft. Houd uw persconferentie op een centrale plaats. En vergeet één ding niet: zorg dat u op vragen bent voorbereid.

### TIP EEN ACTUELE DATABASE

Een database van media die u zou willen inschakelen is meer dan een lijst met (e-mail) adressen van redacties. De naam van de redacteur of journalist die doorgaans over uw sector of werkveld bericht, hoort daar ook bij, liefst met een rechtstreeks telefoonnummer. Kunt u niet aan een naam komen, geef dan de redactie aan die uw nieuws categorie behandelt. Screen uw adressenbestand minstens één keer per jaar. En heeft u een voor uw organisatie bijzonder belangrijk bericht? Verifieer de namen van uw contacten dan nog even via de telefonistes.

## Persgesprekken

Interviews zijn als medium slecht te sturen. Meestal vragen de media er zelf om, vaak naar aanleiding van een nieuwsfeit of een persbericht. Hoe gepeperder uw uitspraken, hoe vetter de kop boven het interview. Wees daar bedacht op, of misschien liever nog beducht voor.

► [Kijk voor nuttige tips verderop in deze uitgave.](#)

## Persreizen

Wanneer u werkelijk de diepte in wilt gaan, kan een persreis naar uw projecten een goed middel zijn. Zo'n persreis hoeft niet altijd een actuele nieuwsaanleiding te hebben. Realiseert u zich wel dat een bezoek aan uw organisatie of project bij een journalist verwachtingen schept: hij wil ook wat zien. Zorg dat er wat te zien is.

### TIP MEDIATRaining

Journalisten maken graag hun eigen afwegingen. Zij bepalen zelf wat ze publiceren. Daarin laten ze zich door u niet sturen. Omgekeerd is het ook zaak dat u zich in interviews niet laat sturen. Journalisten zijn getraind in interviewtechniek. En voor de gelijkwaardigheid in de relatie is een goede mediatraining voor iedereen die belast is met de woordvoering in uw organisatie dan ook noodzakelijk. Zeker in tijden van crisis komt het erop aan dat u zich niet laat verleiden tot uitspraken waar u later spijt van krijgt.

# praktische tips voor uw persbericht

Als u een persbericht uitstuurt, wil u het liefst dat het onvervormd in de media komt. Journalisten werken meestal onder tijdsdruk. Maak het ze daarom zo gemakkelijk mogelijk. Hier volgen wat tips die u daarbij kunnen helpen. En bedenk: één slecht bericht kan betekenen dat uw volgende berichten ongelezen in de prullenmand gaan.

## Denk eerst goed na

- ▶ Stel uzelf de vraag: 'met welk doel stuur ik dit persbericht?', 'wat voor effect wil ik dat het heeft?' en 'bij welke doelgroep?'.  
▶ Informeer eerst de direct bij het nieuws betrokkenen en zorg dat ook uw medewerkers het nieuws niet uit de media hoeven te lezen. Informeer hen tegelijk met de pers. Dat geldt trouwens ook voor uw belangrijkste relaties.

## Concentreer u op de inhoud

- ▶ Geef eerst het nieuws en daarna uitleg. Beperk u in de eerste alinea tot een korte beschrijving van het wie, wat, waar, hoe en waarom.  
▶ Kom snel ter zake, en blijf dat ook in de rest van uw bericht.  
▶ Laat te opzichtig gekleurde informatie weg.  
▶ Kom niet te snel met uw mening op de proppen. Commentaar op het nieuws is vooral de taak van de journalist.  
▶ Vindt u uw commentaar belangrijk, vermeld het dan apart van de feiten en maak – bijvoorbeeld door een tussenkop – duidelijk dat het uw commentaar op de gebeurtenis betreft.  
▶ Ga er niet te gemakkelijk van uit dat ze u wel kennen. Sluit elk bericht met een standaardtekst over uw organisatie af. Dat kan ook in een apart, maar beknopt standaard aanhangsel.

## chrijf to-the-point

- ▶ Zet boven uw bericht een duidelijke kop.  
▶ Schrijf eenvoudig: mijd lange woorden en zinnen. Zet eens wat vaker een punt in plaats van een komma. Zet een bijzin liever na de hoofdzin dan er middenin.  
▶ Schrijf zo veel mogelijk in de actieve vorm en nooit in de verleden tijd.  
▶ Noem dag en datum. Dus niet gisteren of vandaag, maar vrijdag of maandag.  
▶ Maak het bericht logisch in gedachtegang en opbouw; verklaar afkortingen.  
▶ Maak uw bericht nooit langer dan twee A4-tjes.  
▶ Bouw het bericht zo op dat het desnoods kan worden ingekort zonder dat het herschreven hoeft te worden.  
▶ Laat uw concept door een onbevooroordeelde derde lezen. Begrijpt hij het meteen? Vindt hij hetzelfde belangrijk als u?  
▶ Staan er geen stijlfouten, spelfouten of typefouten in uw bericht?

### Besteed aandacht aan de vorm

- ▶ Vermom een persbericht niet als brief. Zet er herkenbaar 'persbericht' boven, evenals plaats en verzenddatum.
- ▶ Maak in één of twee woorden duidelijk voor welke rubriek het persbericht bestemd is.
- ▶ Deel langere berichten in blokken in. Zet boven elk blok een tussenkop van een of twee woorden.
- ▶ Als u een foto bij uw bericht meestuurt, krijgt u meer ruimte en ook meer aandacht. Een liggende foto wordt al gauw over meer dan één kolom geplaatst.
- ▶ Foto's vraagt u niet terug.
- ▶ Zet de bijschriften van foto's onder uw persbericht.
- ▶ Geef duidelijk aan welke bijlagen u bij uw bericht meezendt.
- ▶ Eventuele noten voor de redactie dienen duidelijk als zodanig kenbaar te zijn.

### stuur aan op interactie

- ▶ Laat journalisten het bericht verifiëren of informatie inwinnen.
- ▶ Zet de naam van uw woordvoerder onder uw bericht. En hoe hij te bereiken is; ook buiten kantooruren.
- ▶ Zet het persbericht ook op uw website. Dat zorgt weer voor extra bezoek.



# praktische tips voor uw persgesprek

Veel mensen zijn huiverig voor de rol van woordvoerder. Ze klappen dicht uit angst te veel te zeggen. Anderen genieten er zo van dat ze achteraf loslippiger blijken te zijn geweest, dan ze hadden willen zijn. Geen van beide situaties is ideaal vanuit het belang dat u vertegenwoordigt. Een goede voorbereiding kan u helpen.

## Om eerst over na te denken

- ▶ Het is niet ongeleefd om een journalist te vragen waarom hij een gesprek met u wil, of waarom juist over dat bepaalde onderwerp.
- ▶ Wilt u wel een gesprek met de pers over dit onderwerp en op dit moment?
- ▶ Vindt u het te vroeg? Maak een afspraak voor een latere datum, maar kom die afspraak dan wel na.
- ▶ Wilt u vooraf inzage in het artikel? Spreek dat van tevoren goed af! Spreek ook af welke vrijheid u eventueel heeft bij het aanbrengen van correcties.

## Bereid u voor

- ▶ Welke informatie is beschikbaar? Wat is daarvan publicabel en wat niet? U moet wel steekhoudende argumenten kunnen aanvoeren.
- ▶ Ook wat u denkt, kan nieuws zijn. Spreek uw denkbeelden met collega's door: voordat u het weet zijn ze het officiële standpunt van uw organisatie.
- ▶ Maak een lijstje met lastige vragen en bedenk wat u zult antwoorden. Oefen van tevoren met een collega. Sta open voor commentaar en kritiek.
- ▶ Betrek collega's in het gesprek, bijvoorbeeld omdat ze specialist zijn op een deelgebied; maak dan van tevoren duidelijke afspraken. Voorkom dat u tijdens het persgesprek zelf onder tafel tegen schenen moet schoppen.
- ▶ Zorg voor een plaats waar u ongestoord kunt praten.

## Het gesprek zelf

- ▶ Geef antwoord op vragen van de journalist. Hoe goed u luistert is vaak belangrijker dan wat u zegt.
- ▶ Probeer niet uit alle macht uw eigen verhaal kwijt te raken.
- ▶ Kunt u een vraag niet onmiddellijk beantwoorden? Zeg dan toe wanneer u wel een antwoord klaar heeft.
- ▶ Alles wat u zegt is vrij voor publicatie. Dat geldt vanaf het moment dat u de journalist begroet, totdat u hem uitzwaait.
- ▶ Wilt u iets zeggen dat u niet gepubliceerd wilt zien? Zeg dan dat u dit alleen maar kwijt wilt als de journalist belooft dit 'off the record' te houden.
- ▶ Vertel ook wanneer uw uitspraken weer mogen worden vastgelegd.
- ▶ Wees kort en zakelijk in uw antwoorden: voor subtiele nuances is in het artikel vaak geen plaats.
- ▶ Vul stiltes niet met uitspraken die u achteraf waarschijnlijk betreurt.
- ▶ U blijft verantwoordelijk voor alles wat u zegt. Daarom: zeg wat u denkt, maar denk ook over wat u zegt.

### TIP TELEFONISCH INTERVIEW

Radio en televisie maken steeds vaker gebruik van een telefonisch interview, waarbij u ineens zonder dat u er erg in heeft rechtstreeks in de uitzending komt. Even checken als u gebeld wordt.

## sociale media worden steeds belangrijker

Sociale media als LinkedIn, Twitter, Facebook en Hyves worden steeds belangrijker. Ze zorgen dat u met een grote groep mensen ('volgers') in contact staat. Sociale media zijn dan ook niet alleen maar leuk of gezellig. Door ze goed te gebruiken, scheidt u een groot aantal extra kansen voor uw organisatie. Ook stelt het u in staat oplaaiende geruchten of stemmingmakerij in de kiem te smoren. Door zelf actief aan discussies deel te nemen.

### Wat kunnen sociale media doen voor uw organisatie? En wat kunt u doen met sociale media?

Die hype gaat toch vroeg of laat als een nachtkarsje uit?

En wat nu als ik een uitgebreid verhaal wil twitteren?

Waarom zou ik 's avonds laat onze Facebook pagina nog bekijken?

Ik kan er toch gewoon elke week een uurtje voor inplannen?

In de uitgave **De organisatie** en sociale media leest u hoe u voor uw organisatie het beste uit sociale media kunt halen.

Het is toch niets voor ons om van alles maar de wereld in te schieten?

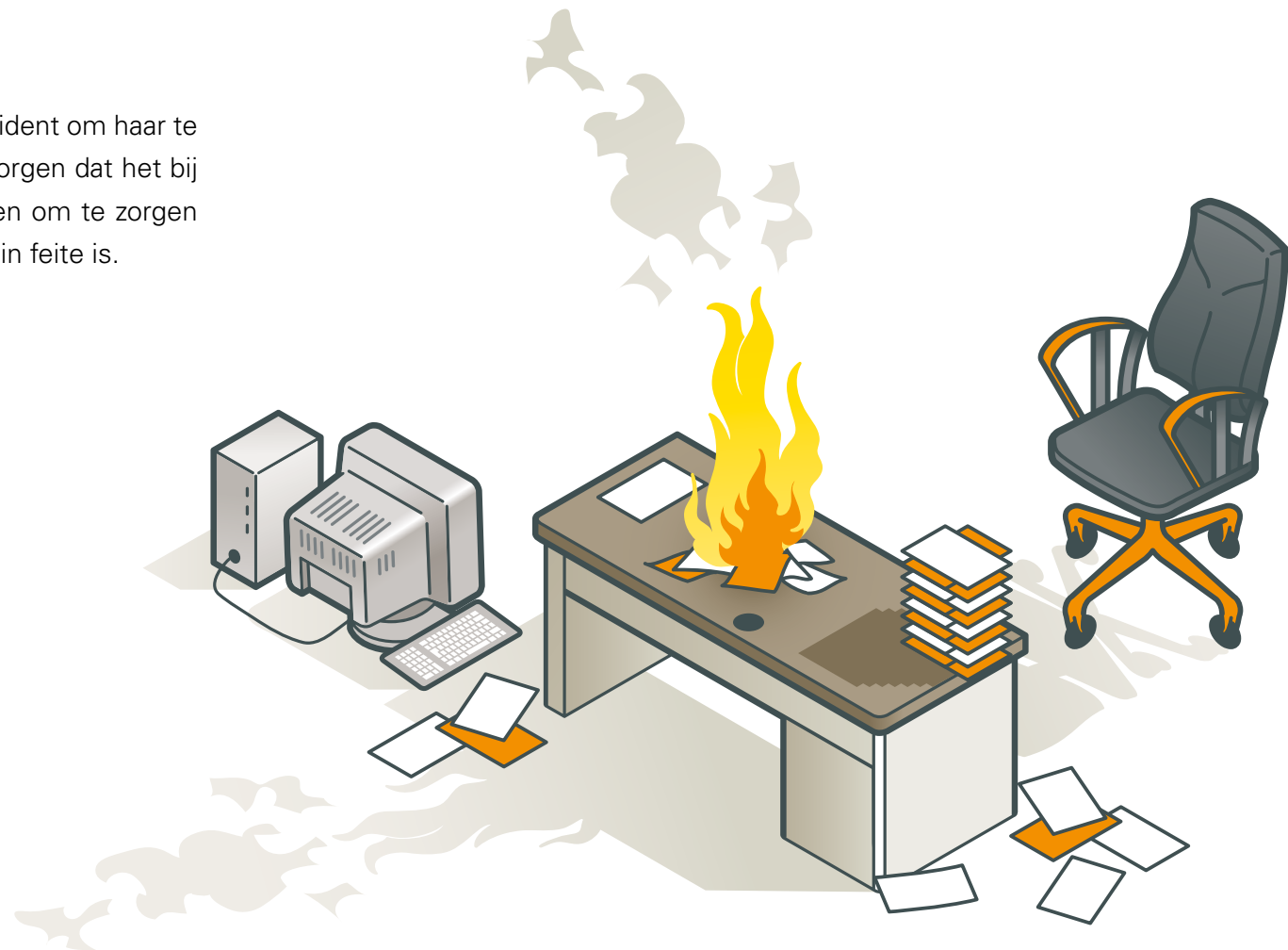
Als je dat in één keer goed opzet, heb je er toch niet meer zo veel werk aan?

Waarom zou ik gaan voorschrijven wat onze medewerkers in hun vrije tijd mogen roepen?

Ik doe alles nog met vulpen en papier. Wat nu als ik niet wil meedoen aan die gekte?

Regel één: geen paniek! Als uw reputatie schade dreigt te lijden doordat er een incident naar buiten komt, blijf dan vooral kalm. Ook al ligt uw organisatie in de media onder vuur, dat mag nooit leiden tot beslissingen waardoor u nog verder van huis raakt. De meeste reputatieschade ontstaat door bestuurders die onder de druk van de media bezwijken.

Het kost jaren om een reputatie op te bouwen, maar slechts één incident om haar te verliezen. Niet alleen moet u de juiste maatregelen nemen om te zorgen dat het bij een incident blijft, ook moet u een communicatiestrategie bedenken om te zorgen dat uw probleem in de media niet groter wordt uitgemeten dan het in feite is.





# vijf mogelijke scenario's voor crisiscommunicatie

We bespreken hieronder vijf scenario's die u zou kunnen volgen. Het is natuurlijk aan u om daaruit het scenario te kiezen dat het beste past bij de identiteit van uw organisatie.

## Scenario 1

### Het waait wel weer over

'Laten we eerst maar even afwachten hoe alles zich ontwikkelt. De soep wordt vast niet zo heet gegeten'. Een reactie die veel bestuurders laten horen. Inderdaad zijn er voorbeelden genoeg waarin een overhaaste reactie de zaak behoorlijk heeft verergerd. 'Wie geschoren wordt moet stil zitten' luidt het spreekwoord. Maar dan moet u wel heel goed afspreken dat iedereen er tot nader order het zwijgen toedoet. En kunt u die tijd gebruiken uw verdediging goed op orde te krijgen. Maar wilt u de regie werkelijk uit handen geven? En weet u zeker dat niemand zijn mond voorbij praat? De media hebben maar één dissident nodig.

#### Voordelen

- ▶ Mogelijk ontspringt u de dans omdat het inderdaad wel over waait.
- ▶ U heeft de tijd om uw verdediging op orde te brengen.

#### Nadelen

- ▶ U moet goed in de gaten houden hoelang u dit zonder schade kunt volhouden.
- ▶ U komt óf slap, óf arrogant over.
- ▶ Anderen voeren de regie over uw imago.





### Scenario 2

## Nu even niet

U kunt proberen de aandacht af te leiden door het incident te bagatelliseren. 'Sorry, we zijn nu even druk met..., en we hebben geen tijd om hier nu aandacht aan te geven. We hebben belangrijkere dingen aan ons hoofd'. Misschien geloven ze u, maar erg waarschijnlijk is dat niet. De media zijn gewend dat zij bepalen wat nieuws is en wat niet. Met een dergelijke houding maakt u al snel de indruk dat er wel degelijk iets te verbergen valt. En dat er dus iets niet in de haak is. Als u hiermee wegblokt, heeft u gewoon geluk. Net als in het vorige scenario is het zaak af te spreken dat niemand met commentaar naar buiten komt. En moet u bliksemsnel van tactiek kunnen wisselen als de situatie dat vraagt. De vraag is alleen of u dan nog geloofwaardig bent.

### Voordelen

- ▶ Misschien heeft u geluk en ontsnapt u.
- ▶ U heeft de tijd om uw verdediging op orde te brengen.

### Nadelen

- ▶ U moet goed in de gaten houden hoelang u dit zonder schade kunt volhouden.
- ▶ Anderen voeren de regie over uw imago.

### Scenario 3

## Wij kunnen het ook niet helpen

U kunt natuurlijk ook in de slachtofferrol kruipen. 'Dit is niet eerlijk. Waarom moeten ze ons hebben? Dit gebeurt toch overal?' Los van de vraag of dat werkelijk zo is, is het de vraag of u zich hierachter moet verschuilen. Zelfs als de gangbare praktijk laakbaar is, hoeft uw organisatie zich hier niet aan te conformeren. U heeft als bestuurder niet alleen het recht, maar zelfs de plicht om uw eigen keuzes te maken. Als u in de slachtofferrol kruipt, geeft u zichzelf in feite een brevet van onvermogen. En van medelijden is nog nooit iemand beter geworden. Natuurlijk zijn er grenzen aan de mogelijkheden van mensen en middelen. Als u dat geloofwaardig en met gepaste nederigheid weet uit te leggen, kunt u wellicht op enig begrip rekenen.

### Voordelen

- ▶ Misschien krijgt u enig begrip voor uw situatie.
- ▶ Het vergt weinig voorbereiding.

### Nadelen

- ▶ Wilt u echt zielig gevonden worden?
- ▶ Weinig vertrouwenwekkend.
- ▶ U neemt de beschuldigingen niet weg.

### Scenario 4

## Aanval is de beste verdediging

U kunt ervoor kiezen om eens lekker van u af te bijten. Wie denken ze wel dat ze zijn? De beschuldigingen doet u af als pure laster. En u dreigt met juridische stappen. Met zo'n Amerikaanse macho-aanpak bouwt u weinig goodwill op. En het strookt al helemaal niet met de dienstbare mentaliteit die past bij een organisatie met een maatschappelijk doel. Als bovendien blijkt dat uw aanpak op pure bluf gebaseerd is en er wel degelijk iets aan de hand is, werkt uw strategie als een boemerang. Dat betekent niet dat u over u heen hoeft te laten lopen. Maar in plaats van wild om u heen te slaan kunt u uw woorden beter zorgvuldig kiezen. En de beschuldigingen met goede tegenargumenten ontzenuwen uiteraard.

### Voordelen

- ▶ U maakt een zelfverzekerde indruk.
- ▶ U blijft aan de bal.
- ▶ U kunt een nadeel in een voordeel ombuigen.

### Nadelen

- ▶ U moet dit heel goed voorbereiden.
- ▶ Dit vereist zeer actief, alert en consistent beleid.
- ▶ Advocaten én advertenties zijn duur.
- ▶ Deze aanpak wordt niet altijd door uw opiniehouders gewaardeerd.

### Scenario 5

## Wij nemen onze verantwoordelijkheid

Gewoon erkennen dat er iets fout gegaan is en zeggen wat u eraan denkt te doen. Het is voor veel bestuurders moeilijk om toe te geven, maar u komt er meestal het verste mee. U neemt uw critici de wind uit de zeilen. En daarmee krijgt het incident weinig kans om uit te groeien tot een calamiteit. Waar gehakt wordt, vallen spaanders... Dat is taal die iedereen begrijpt. Als u de kou publicitair uit de lucht geholpen heeft, kunt u zich wijden aan het oplossen van wat fout gegaan. Het klinkt als de ideale oplossing. Maar het moet u niet te vaak overkomen. Wees erop bedacht dat deze strategie bij een volgende maal, in een vergelijkbare situatie, aan geloofwaardigheid verliest.

### Voordelen

- ▶ U neemt critici de wind uit de zeilen.
- ▶ U maakt een open, realistische en daadkrachtige indruk.
- ▶ De zaak blijft niet 'doorzeuren' en is vaak weer snel vergeten.
- ▶ U houdt zelf de regie.

### Nadelen

- ▶ Het kan lang duren voor u de feiten boven water heeft.
- ▶ Te vaak sorry moeten zeggen is ook niet goed voor uw imago.

## top 10 in tijden van crisis

### 1. Houd de regie

In de praktijk blijken bestuurders in crisissituaties eerst het voorval te willen wegmoffelen. Vervolgens proberen ze de aandacht af te leiden. En ten slotte geven ze de fout toe. Te laat. Zorg in crisissituaties dat u zelf de regie houdt. Als u dat niet doet, gaat het verhaal met u aan de haal. En dan kan een enkel incident uitgroeien tot een ware ramp voor de reputatie van uw organisatie en die van uzelf. Onderschat de kracht van de media niet.

### 2. Wees bereikbaar

Wanneer u niet bereikbaar bent, of zich laat afschermen, geeft u de regie uit handen. En dan laat u het aan anderen over om te gaan speculeren. De journalist moet nu eenmaal met een stuk in de krant komen. Kunt u tijdelijk echt niet gestoord worden, laat dan beloven dat u de betreffende journalist terug zult bellen, en wanneer. En houd u daar dan aan.

### 3. Wees betrokken en laat dat zien

Bedenk wat het incident betekent voor uw opiniehouders. En laat zien dat u dat niet alleen verstandelijk, maar ook emotioneel begrijpt. Neem ze serieus. Herinnert u zich wat de uitspraak van de topman van BP voor kwaad bloed gezet heeft? Dit voorval - de ramp met het platform in de Golf van Mexico - 'kostte hem zoveel energie'. Terwijl de olie maar in de zee bleef stromen en honderdduizenden mensen in de regio zich in hun bestaan bedreigd voelden. Het kostte hem uiteindelijk de kop.

### 4. Wees niet bang voor de pers

Veel bestuurders denken dat een journalist 'maar wat schrijft'. Dat is niet zo. Een goede journalist – en dat zijn verreweg de meesten – zal niet proberen het nieuws te verdraaien. Hij zal, omdat hij in dienst is van zijn lezers, die accenten zoeken en benadrukken die zijn lezerskring het meest aanspreken. Dat de afzender van dat nieuws dat soms liever anders had gezien, ligt niet aan de journalist, maar aan gebrek aan begrip voor zijn positie.

### 5. 'Geen commentaar' verergert de crisis

Een journalist die nieuws ruikt, laat zich niet afschepen. Hij wil het naadje van de kous weten en met een goed stuk komen. Wanneer u zich verschuilt achter het arrogante 'geen commentaar', dwingt u hem zelf op zoek te gaan naar de meest waarschijnlijke toedracht. Of zijn fantasie te gebruiken, wat kan leiden tot vergaande speculaties. Met beide situaties kunt u onmogelijk gelukkig zijn. Maar dat is dan niet de schuld van de media, maar van u zelf.

### 6. Coördineer de woordvoering hoog in de organisatie

Laat de woordvoering over een incident liever niet over aan uw communicatiemensen. Als u als directeur of bestuursvoorzitter zelf het woord voert, wordt duidelijk dat u de zaak serieus neemt en die niet zomaar wenst af te doen. Voer achter de schermen wel voortdurend overleg met uw communicatiemanager over de te volgen strategie. Wie in uw organisatie ook het woord voert, zorg voor een mediatraining. Vooral in crisissituaties kan een enkel verkeerd woord voor brand zorgen.

### 7. Wees open en duidelijk

Probeer zo duidelijk mogelijk te vertellen wat er aan de hand is. Ga niet draaien en verval niet in te technisch gepraat. En geef vooral geen antwoord op vragen waarop u het antwoord niet weet. 'Dat weet ik nu nog niet, maar dat zijn we aan het uitzoeken' is ook een antwoord. Vertel rustig wat er fout gegaan is, dat u begrijpt wat dat voor betrokkenen betekent en dat u dat spijt. Maar ook wat u eraan gaat doen en wanneer u denkt meer te kunnen vertellen.

### 8. Geef de oplossing prioriteit, niet het straffen van de 'schuldige'

Ga niet in op de schuldvraag en welke koppen er moeten rollen. Ook al dringen de media daar nog zozeer op aan. Dat is vooral sensatiezucht. Zeg dat het daar nog te vroeg voor is. Vraag er begrip voor dat u nu eerst aandacht wilt geven aan de oplossing van het probleem. En blijf dat herhalen, zo vaak als nodig is.

### 9. Vergeet niet uw eigen medewerkers te informeren

Als uw organisatie door een vervelend incident in de media komt, zullen uw medewerkers daar in hun privékring op worden aangesproken: 'Goh, werk jij daar? En wat is er nu allemaal van waar?' Zorg dat uw medewerkers dan weten hoe ze moeten reageren. Roep ze bij elkaar en vertel uw versie van de waarheid, zoals u wilt dat zij die doorvertellen.

### 10. Werk intussen aan een communicatieplan voor schadeherstel

Nadat de wind is gaan liggen, zit uw taak er nog niet op. Het is belangrijk in een speciaal plan vast te leggen hoe u de opgelopen reputatieschade denkt te gaan herstellen. Door vervolgens consequent en zorgvuldig invulling te geven aan dit plan werkt u de deuk in uw reputatie weg. Mogelijk zorgt dit er zelfs voor dat u in de toekomst beter bestand bent tegen dergelijke incidenten.

## Wilt u graag van gedachten wisselen over een van de onderwerpen in dit boekje?

Neem dan contact op met uw relatiemanager.

## Nog geen klant bij Instituten & Charitas?

Maak dan een afspraak via onze website.

[www.abnamromeespierson.nl/instituten](http://www.abnamromeespierson.nl/instituten)

Instituten & Charitas is gespecialiseerd in financiële dienstverlening aan maatschappelijke organisaties. Tot onze klanten rekenen wij Goede Doelen, Vermogensfondsen en Religieuze Instellingen. Wij staan bestuurders van deze organisaties met raad en daad terzijde bij het realiseren van hun maatschappelijke doelen.

## De organisatie & reputatiemanagement

is een uitgave van de Bestuurders Box voor betrokken bestuurders uitgegeven door ABN AMRO MeesPierson Instituten & Charitas.



[www.abnamromeespierson.nl](http://www.abnamromeespierson.nl)

## Bestuurders Box

Informatie en inspiratie voor bestuurders

- ➔ **Het bestuur** & het maatschappelijk speelveld
- ➔ **Het bestuur** & aansprakelijkheid
- ➔ **Het bestuur** & scenarioplanning
  
- ➔ **De organisatie** & reputatiemanagement
- ➔ **De organisatie** & sociale media
  
- ➔ **Het vermogen** & de verplichtingen
- ➔ **Het vermogen** & het beleggingsstatuut
- ➔ **Het vermogen** & vermogensbeheer