

FRANK PETERS, COMMUNICATIESPECIALIST



‘Elke kweker is verantwoordelijk voor reputatie van de sector’

Elke ondernemer in de bloembollensector draagt verantwoordelijkheid voor de reputatie van de sector. De brancheorganisaties zouden deze ondernemers hiervan sterker bewust moeten maken. Dat zegt Frank Peters, specialist op het gebied van crisiscommunicatie en reputatiemanagement.

Tekst: René Bouwmeester
Fotografie: René Faas

Paardenvlees dat als rundvlees wordt verkocht, auto’s die vervuilender zijn dan de fabrikant ons doet geloven en sporters die doping gebruiken. Het zijn allemaal voorbeelden van handelingen die, eenmaal in de openbaarheid, flinke reputatieschade opleveren voor organisaties en individuen. Ook de reputatie van de bloembollen- en vasteplantensector staat soms onder druk. Zo moet de sector zich geregeld verdedigen voor het gewasbeschermingsmiddelengebruik.
Communicatiespecialist Frank Peters legt uit wat een reputatie sterk maakt en wat de sector kan doen om de eigen reputatie te verbeteren. “Elke teler moet zich bewust zijn van zijn eigen rol en eigen handelen met betrekking tot de reputatie. De makke van de agrarische sector in het algemeen is dat ze vaak te bescheiden en te reactief zijn. Ze worden te vaak in het defensief gedwongen. Telers zouden bijvoorbeeld vaker moeten vertellen wat ze doen om het gebruik van gewasbeschermingsmiddelen terug te dringen en energie te besparen.”

Waarom is het belangrijk om als sector een goede reputatie te hebben?
“Uiteindelijk is je reputatie je ‘licence to operate’. Als je een slechte reputatie hebt, merk je dat als sector. De ‘stakeholders’, zoals maatschappelijke organisaties, zullen eerder actie tegen je ondernemen.
Stel dat jouw sector constant onder druk staat, bijvoorbeeld vanwege het gebruik van gewasbeschermingsmiddelen, dan zal je licentie op den duur worden beperkt. Dat gebeurt niet onmiddellijk, maar dat is het gevolg van het handelen van de sector of het uitblijven van handelen. Als er druk vanuit de samenleving op jouw organisatie ontstaat, moet je actie ondernemen. Het uitblijven van handelen is nog schadelijker dan het handelen zelf. Hiermee bedoel ik dat je als sector niet reageert en bijvoorbeeld geen afstand neemt van de excessen in jouw sector.”

Zijn daar voorbeelden van uit andere sectoren of van andere bedrijven?
“De varkenshouderij is een goed voorbeeld. Deze sector heeft een slechte reputatie bij maatschappelijke organisaties en de politiek omdat ze in de ogen van de buitenwacht te lang hebben gewacht om beleid te maken op de issues in de sector, zoals duurzaamheid en megastallen. De overheid heeft vervolgens gereageerd in de vorm van dierrechten, waarbij een veehouder het recht krijgt om een bepaalde hoeveelheid vee te houden. Zo kan de overheid in iedere sector ingrijpen: banken, zorginstellingen, enzovoort. Dat risico loop je als je niet handelt.”

Is de reputatie van een sector te managen?
“Ja, dat kan. Het bijzondere van een sectorreputatie is dat het een optelsom is van de reputaties van individuele ondernemers in de sector. Het zijn uiteindelijk de excessen in de sector die de reputatie van het totaal bepalen. Het is een cliché, maar de zwakste schakel bepaalt hoe de buitenwereld tegen de sector aankijkt.”

Waarom worden sommige organisaties verwoest door reputatieschade en kunnen anderen zo’n klap wel te boven komen?
“Een organisatie of sector heeft – wat ik noem – ‘reputatievet’ nodig. Als je een beetje ‘vet’ op de botten hebt opgebouwd, kun je tegen een stootje. Dat spek bouw je op door te investeren in het bouwen van relaties, door continu te laten zien wat je doet en je verantwoordelijk op te stellen. Je moet in goede tijden investeren in relaties en werken aan je reputatie door gedrag te laten zien dat bij de reputatie past die je nastreeft. Gemiddeld kost het herstel van de reputatie drie tot vier jaar.”

Hoe is de reputatie van de bollensector?
“Mijn aanname is dat de reputatie van de bloembollensector niet negatief is. Er is wel kritiek uit de ‘inner circle’, bijvoorbeeld omwonenden of maatschappelijke organisaties. Het is een kleine groep en daar moet de aandacht naar uitgaan. Met behulp van sociale media kan een relatief kleine groep een grote onderneming op de knieën krijgen. Bij het brede publiek heeft de bloembollensector een positief imago. Er is sympathie voor het product. Dat hebben niet veel sectoren.”

Hoe kan de bloembollensector zich voorbereiden op een eventuele crisis die de reputatie kan beschadigen?
“De sector kan een lijst maken met de belangrijkste risico’s. Vervolgens kijk je welke bedreiging het meest waarschijnlijk is en welke de grootste impact zal hebben. Het is heel belangrijk dat na te gaan. Dan houd je waarschijnlijk een stuk of vier bedreigingen over. Je kunt je daarna voorbereiden op het gebied van communicatie en inhoudelijke standpunten bepalen. En het is belangrijk om te weten wie in zo’n geval de belanghebbenden zijn, met wie je communiceert en met wie je contact moet houden.
Voorbereiding is tachtig procent van de oplossing van een crisis. Door voorbereid te zijn, kun je er beter uitkomen. Je wordt tegenwoordig afgerekend op hoe je in een crisis handelt, niet hoe je het normale werk doet. Als je daar niet van te voren over nadenkt, ben je te laat als het zover is.”

Waarom is die snelheid van reageren belangrijk?
“De tijd om te reageren is de laatste jaren steeds korter geworden. Vroeger had je 24 uur om te reageren. Dat was de tijd die je had om je te richten op de dagbladpers. Tegenwoordig is dat 24 minuten. Want iedere crisis vindt een weg naar sociale media. Iedereen met een smartphone is journalist en bepaalt het beeld van jouw sector. Nieuws verspreidt zich wereldwijd binnen een uur.”

Hoe moet je met aantijgingen en negatieve beeldvorming omgaan?
“De sector moet afstand nemen van mensen die zich niet aan de regels houden. Ik begrijp dat het soms moeilijk is, maar de buitenwereld heeft geen begrip voor het niet ingrijpen bij incidenten. Je zal dus iets moeten doen.
Je kunt het beste zelf met het slechte nieuws naar buiten komen en maatregelen aankondigen. Op die manier kweek je begrip en kun je leiderschap tonen. Het blijkt uit onderzoek dat je dan zelfs met een sterkere reputatie uit de crisis kunt komen.”

Hoe kan de sector zich wapenen?
“Het is belangrijk dat je je verhaal klaar hebt. Elke kweker moet kunnen uitleggen waarom hij bepaalde gewasbeschermingsmiddelen nodig heeft. Als je dat niet kan uitleggen, heb je een probleem. Het is wel belangrijk dat telers allemaal hetzelfde verhaal vertellen. Dat is niet vanzelfsprekend. Dat kost veel energie, met name van de brancheorganisaties.
Het is bij incidenten vaak de emotie tegen de ratio. Ik denk dat de gevolgen minder erg zijn als je constant in gesprek bent met je omgeving. Je moet niet wachten met communiceren tot er een incident is, want dan moet je je eigen handelen verdedigen en dan luistert niemand meer. Ze willen dan alleen maar dat je het probleem oplost. Als je het gesprek aangaat zonder dat er een incident is, kweek je meer begrip. Je moet eigenlijk continu in gesprek zijn met je omgeving en je dilemma’s delen. Je moet bijvoorbeeld uitleggen waarom je niet in eens kunt stoppen met het gebruik van gewasbeschermingsmiddelen.”

Wat kan de sector doen om de reputatie te verbeteren?
“De KAVB kan goede initiatieven ontplooien, maar het is de verantwoordelijkheid van ieder lid om bij te dragen aan de reputatie van de sector. Uiteindelijk wordt de sector beoordeeld op de acties van de leden. Kwekers zijn een belangrijk communicatiekanaal richting de maatschappij. Het zou jammer zijn om dat onbenut te laten. Zij zijn als zender van de boodschap geloofwaardiger dan een bestuurslid van een brancheorganisatie. Ze staan dichter bij het publiek en vervullen dus een belangrijke rol in de communicatie. De KAVB heeft een belangrijke rol bij het ontwikkelen van dat bewustzijn. Je kunt van individuele leden niet verwachten dat zij die rol vanzelf op zich nemen. Dat moet de brancheorganisatie faciliteren. Het is ook beter als de leden uitdragen hoe ze handelen dan dat de KAVB dat verhaal steeds moet vertellen.”

Wat kan een teler doen om de reputatie van de sector te verbeteren?
“Een teler kan zich verbinden met de samenleving. Dat betekent dat je je bedrijf openstelt en heel bewust je verhaal vertelt. Dat kan door een open dag te organiseren of een presentatie op een school of aan lokale politici te geven. Door gesprekken met belanghebbenden aan te gaan, weet je hoe ze tegen jouw bedrijf aankijken. Het gaat er vooral om dat deze belanghebbenden inzicht krijgen in wat telers aan het doen zijn.”