

COMMUNICATIE IN CRISISTIJD IS EEN KARAKTERTEST

# “CORONA BRENGT DE WARE AARD VAN BEDRIJVEN BOVEN”

In deze periode van onzekerheid ligt alle communicatie onder een vergrootglas. Als het gaat om de maatschappelijke rol van bedrijven is de coronacrisis een ultieme lakmoesproef. “Nu wordt duidelijk wat de in het verleden uitgedragen goede bedoelingen waard zijn,” zegt Paul Stamsnijder. “Voor welke waarden staan bedrijven werkelijk, welke moraal houden zij erop na?”

Paul Stamsnijder is oprichter en directeur van de Reputatiegroep. Dit bedrijf ondersteunt organisaties bij het bouwen aan voorkeur en vertrouwen in de samenleving. “Dat doen wij via positionering, professionalisering en profilering. Reputatie speelt daarbij een centrale rol.”

Stamsnijder schreef meerdere boeken, onder meer over crisiscommunicatie. *Purpose* (2019) is zijn meest recente boek. “Vakmatig is dit een fascinerende periode. Er wordt geschiedenis geschreven. De mantra voor crisiscommunicatie – denk het ondenkbare – is nu nadrukkelijk aan de orde. Mensen en bedrijven worden geconfronteerd met onvoorziene omstandigheden. De maakbaarheid van ons leven is volledig weg. Controle is een illusie.”

## VERGROOTGLAS

In deze nieuwe werkelijkheid ligt de communicatie van de overheid onder een vergrootglas. “Rutte c.s. kiezen niet voor een volledige lockdown maar leggen het mandaat bij de burger. Die willen ze met argumenten aanzetten tot gedragsverandering. Al was de reactie aanvankelijk net als in andere landen te laat, de actuele aanpak verdient waardering en heeft veelal het beoogde effect.”

Positief is Stamsnijder ook over de fasegewijze benadering die de overheid kiest. “Primair gaat het er nu om hoe we de brand blussen, de fundamentele problemen oplossen. In zo’n fase is het niet verstandig om al te veel vooruit te lopen op de periode daarna. Timing is alles: als je nu te ver op de zaken vooruitloopt, moet je daar later weer op terugkomen.”

## GEEN WOORDEN MAAR DADEN

Niet alleen de overheid, ook bedrijven moeten spitsroeden lopen. “In feite is alle communicatie nu crisiscommunicatie. We worden teruggeworpen op de vraag, wat ieders rol is in de samenleving. Organisaties moeten heel scherp hebben waar ze voor willen staan

in deze tijden. Dat moet de basis vormen voor hun communicatie en gedrag. Een forse uitdaging, want het betekent dat ze verder moeten denken dan hun eigenbelang.”

Stamsnijders advies daarbij is drieledig: houd verwachtingen laag, woorden klein en de moraal hoog. “Loop in de communicatie niet vooruit op de periode na de crisis en wees terughoudend met beloftes.

Door de grote onzekerheid is de kans levensgroot dat deze later niet waargemaakt kunnen worden. Waak dus voor te hooggespannen verwachtingen. Ook zou ik grote termen vermijden. De situatie is al dramatisch genoeg. Wees terughoudend in woorden maar ruimhartig in gedrag. Verkoop geen praatjes maar laat vooral je daden spreken. Bedenk verder dat juist nu heel kritisch wordt gekeken naar de waarden waar je voor staat en beloftes die je in het verleden hebt gedaan. Houd de moraal dus hoog.”

## SPAGAAT VOOR BANKEN

Tot welke spanning dit kan leiden, blijkt onder meer bij de banken. “Mijn indruk is dat ze alles uit de kast halen om er voor hun klanten te zijn. Als het gaat om maatregelen zijn banken ruimhartig. Dat is goed. In het begin van de crisis werd dit benadrukt door de uitspraak van Rabo-topman Wiebe Draijer dat banken onderdeel van de oplossing zijn. Een sterk statement, maar het zorgt nu wel voor een spagaat. In de praktijk zijn de mogelijkheden voor banken beperkt. Zij voeren vooral beleid uit en hebben te maken met restricties, ook vanuit de overheid. In de beeldvorming krijgt dan al snel het negatieve sentiment uit het verleden de overhand. En worden banken neergezet als remmende factor. Kortom: ondanks alle goede intenties is het verstandig om voorzichtig te zijn met beloftes.”

## IN ÉÉN KLAP ONGELOOFWAARDIG

Van goede intenties is geen sprake bij winkelketens als Action en Bijenkorf die de betalingstermijn voor hun

Paul Stamsnijder:  
“De maskers gaan af, je ziet nu hoe bedrijven echt zijn.”



toeleveranciers eenzijdig fors oprekken. “Hiermee laten deze bedrijven zien dat zij kiezen voor het eigen belang ten koste van hun stakeholders,” aldus Stamsnijder. “Dergelijk gedrag maakt claims over bijvoorbeeld duurzaam ondernemen in één klap volstrekt ongeloofwaardig.”

Dat het ook anders kan, bewijst de KLM. “De luchtvaartmaatschappij is hard geraakt. Tijdelijke contracten zijn niet verlengd, reizigers worden gedupeerd. Toch overheerst begrip voor deze maatregelen. KLM slaagt erin om duidelijk te maken dat ze het belang dient van onze samenleving en de Nederlandse economie. Vooralsnog behoudt het bedrijf het maatschappelijke vertrouwen.”

#### LAKMOESPROEF

Bovenstaande voorbeelden benadrukken dat de coronacrisis een lakmoesproef vormt voor de maatschappelijke betrokkenheid van organisaties. “Nu wordt duidelijk wat de in het verleden uitgedragen goede bedoelingen waard zijn. Het is een karaktertest. De maskers gaan af, je ziet hoe bedrijven echt zijn. Voor welke waarden staan zij werkelijk, welke moraal houden ze erop na? Zijn ze er ook voor klanten en andere stakeholders in moeilijke tijden?”

#### FUNDAMENTELE KEUZES

De vraag is vervolgens, wat gebeurt met deze inzichten. Herinneren mensen zich straks nog het gedrag van organisaties en passen zij hun keuzes daarop aan? Stamsnijder is terughoudend. “Als de situatie weer meer min of meer normaal is, ben ik bang dat men al snel weer terugvalt in oud gedrag. De mens is een gewoontedier. Daarom ligt de sleutel tot echte verandering bij de politiek.”

Bijvoorbeeld als het gaat om de waardering voor cruciale functies, beroepen die van invloed zijn op leven en dood. “Het is goed dat we met collectieve applausessies aangeven, achter onze zorgverleners te staan. Maar zo’n statement heeft pas echte impact als het concreet wordt. Dus, scherp geformuleerd: vinden we dat zorgverleners beter beloofd moeten worden dan consultants, bijvoorbeeld? Om dergelijke fundamentele keuzes gaat het.”

#### DUURZAME HERINRICHTING

Stamsnijder hoopt dat straks door de politiek een intensieve discussie wordt gevoerd. “Met als centrale vraag: wat vinden wij belangrijk, wat voor samenleving willen we zijn? Welke vorm van kapitalisme past ons? Cruciaal is dat politici deze discussie niet gebruiken om elkaar vliegen af te vangen. Maar dat er een gezamenlijke ambitie is om te komen tot een duurzame herinrichting van maatschappij en economie. Als dat lukt, zijn de offers van deze crisis niet voor niets geweest.”

#### COMMUNICATIE IN TIJDEN VAN CORONA

- Wees terughoudend met beloftes. Wek geen verwachtingen die je wellicht niet waar kunt maken.
- Vermijd grote woorden en laat vooral daden spreken.
  - Houd de moraal hoog.