

*“Het gaat om de relatie,  
niet om de reputatie”*

# Pleidooi voor ethische crisiscommunicatie

Door Frank Vergeer en Nico de Leeuw



Met dank aan Frank Regtvoort, Jan Merton en Anne-Marie van het Erve

# Inhoudsopgave

<b>Probleemstelling &amp; samenvatting</b>	<b>3</b>
<b>1 Belangrijke ontwikkelingen</b>	<b>4</b>
1.1 Vertrouwen all time low	5
1.2 Transparantie en verantwoording	6
<b>2 Reputatie versus publiek belang</b>	<b>7</b>
2.1 Definitie ethische crisiscommunicatie	7
2.2 Omgevingsanalyse als basis	8
2.3 De cirkel van getroffen en	9
2.4 Succesvolle voorbeelden	11
2.5 Communiceren voor vertrouwen	12
2.6 Struisvogelgedrag een herhalend patroon	15
2.7 Lastig vinger op te leggen	18
2.8 Burgemeesters en hun reputatie	19
2.9 De corruptie in woningcorporatieland	21
2.10 De toeslagenaffaire	21
2.11 Paard achter de wagen spannen	24
<b>3 De verschillen op een rijtje</b>	<b>26</b>
<b>4 Conclusies</b>	<b>28</b>
<b>Over de auteurs</b>	<b>30</b>
<b>Bronnenoverzicht</b>	<b>31</b>

## Probleemstelling en samenvatting

Binnen de communicatieberoepswereld wordt crisiscommunicatie verward met reputatiemanagement, terwijl dit toch twee totaal verschillende vakgebieden zijn. Geclaimd wordt door reputatieprofessionals de juiste aanpak en oplossingen te hebben voor kwesties die crisiscommunicatie behoeven. Echter, de doelstelling en aanpak die wordt gehanteerd, is niet vergelijkbaar met die van crisiscommunicatieprofessionals. Bij reputatiemanagement ligt de focus op de organisatie: hoe komt die er zo ongeschonden mogelijk uit. Bij crisiscommunicatie staan de getroffen en centraal. In feite is er sprake van een belangenconflict tussen twee verschillende soorten vakgebieden die zich met dezelfde soort kwesties bezig houden. Het belang van het publiek en de betrokkenen versus het belang van de organisatie of instantie waar de kwestie speelt. Professionals die wij kennen op het gebied van crisiscommunicatie hebben daar steeds meer last van. Het doet afbreuk aan de integriteit van het communicatievak. En het grote aantal gemiste kansen draagt bepaald niet bij aan het versterken van het vertrouwen van burgers in de samenleving.

In dit whitepaper houden wij een pleidooi voor het hanteren van een consistente crisisaanpak in kwesties die daarvoor in aanmerking komen. We lichten toe wat voor soort kwesties dat zijn en wat deze aanpak inhoudt. Verder vergelijken wij beide vakgebieden uitgebreid met elkaar. Wij willen hiermee verduidelijken dat het om twee totaal verschillende takken van sport gaat. Vervolgens doen we een voorstel voor een aangepaste vakterm die gezien de tijdsgeest en ontwikkelingen meer de lading dekt: ethische crisiscommunicatie. Vanaf nu gebruiken wij deze vakterm ook in dit document in plaats van de term crisiscommunicatie. Dit is geen wetenschappelijk artikel, wat niet wegneemt dat in ons verhaal wel gebruik is gemaakt van zoveel mogelijk multidisciplinaire wetenschappelijke inzichten. De inhoud berust verder op eigen research in combinatie met verworven kennis en lessons learned. Laat verder duidelijk zijn dat zowel de verkregen inzichten als conclusies die zijn getrokken met betrekking tot de casussen in dit artikel, gebaseerd zijn op de berichtgeving die we hebben kunnen vinden in de reguliere media. Een selectie daarvan is terug te vinden in het bronnenoverzicht. We beseffen ons terdege dat we niet weten wat zich achter de schermen allemaal heeft afgespeeld. Wellicht zijn ook niet alle feiten die van belang zijn, publiekelijk geworden.

# 1

## Belangrijke ontwikkelingen

Alweer enkele jaren geleden (2014) waarschuwde Gabriël van der Brink dat de vertrouwenskloof tussen de politiek en de burgers steeds groter zou worden <sup>(1)</sup>. Nederlandse politici schieten volgens hem wezenlijk tekort in het maken van morele overwegingen, terwijl die juist steeds essentiëler worden in de moderne wereld. Tot die conclusie kwam hij na het doen van onderzoek. Een moderne staat heeft volgens hem helemaal geen morele gevoelens. Een staat maakt zich druk om de rechtsgelijkheid, het zuinig en doelmatig omgaan met financiële middelen, en alle overige zaken die te maken hebben met cijfers en beleid. Het punt is alleen dat er in onze samenleving een groot aantal vraagstukken speelt, waarbij juist morele gevoelens een hele belangrijke rol spelen. Bij de thema's die hij destijds opsomde, zoals de vluchtelingenproblematiek en het wel of niet uit de Europese Unie stappen, zijn de afgelopen jaren de problemen in de zorg, het onderwijs en het milieu- en klimaatvraagstuk gekomen. Daarvoor zijn drie oorzaken aan te wijzen. Ten eerste ligt bij politici de focus op de economie. Ten tweede hebben ze volgens Van der Brink, ondanks dat ze niet allemaal voor dezelfde zaken staan, wel allemaal dezelfde stijl van optreden en gebruiken ze dezelfde taal en denkwijze. Ten derde geven ze vaak (een gedeelte van) hun ideologische beginselen prijs op het moment dat ze mogen meebesturen. In een coalitie zitten meerdere partijen en dat betekent dat die zo nu en dan water bij de wijn moeten doen. In de samenleving wordt dat niet gewaardeerd, want je ziet aan de uitslagen dat veel partijen worden gestraft als ze deelnemen aan de regering.

Overigens geldt dit gebrek aan vertrouwen niet alleen voor de overheid. De onderzoekscijfers over vertrouwen zijn ook bedroevend ten aanzien van het bedrijfsleven en semipublieke organisaties. Dat is niet geheel verrassend; de afgelopen jaren zijn gebeurtenissen die uiteindelijk uitmondde in grote (sociale-)mediaschandalen ook hier schering en inslag. Affaires waar het grote publiek van kan meegenieten, zijn niet meer zonder rekenmachine bij te houden. Van woekerpolissen bij verzekeringmaatschappijen waar we nu nog steeds de zure vruchten van plukken tot witwasaffaires bij banken <sup>(2)</sup>. Van productbescherming bij meerdere bedrijfstakken, waaronder een tabaksgigant en een groot chemieconcern, tot omkoping bij een grote bouwer van boorplatforms en het knoeien met software bij een autofabrikant <sup>(3)</sup>. Dit onverantwoord maatschappelijk gedrag staat haaks op het verantwoord gedrag dat zowel de consument als het grote publiek van organisaties inmiddels eisen <sup>(4)</sup>. Hierover later meer.

## 1.1 Vertrouwen op dieptepunt

De laatste cijfers van het Centraal Bureau voor de Statistiek laten ondanks een lichte stijging afgelopen jaar (2019) zien dat minder dan de helft van de burgers nog vertrouwen heeft in de Tweede Kamer (42%) <sup>(5)</sup>. Ongeveer hetzelfde percentage geldt voor grote bedrijven. Banken scoren zelfs onder de 40%. Uit de laatste Trust Barometer 2020 (jaarlijks internationaal onderzoek naar vertrouwen) blijkt dat mensen ethisch handelen veel belangrijker vinden dan competenties. Wanneer je kijkt naar de resultaten voor ons land, blijkt dat van de markten die in het onderzoek zijn meegenomen, de financiële sector door het algemene publiek met 52% het minst wordt vertrouwd. Overheidsleiders en CEO's behoren tot de groep mensen die als het meest onbetrouwbaar worden gezien. Zij bevinden zich in de grafiek letterlijk in de oranje gekleurde gevarezone <sup>(6)</sup>. Opmerkelijk daarbij is dat het in 2019 nog nooit zo goed is gegaan met de economie en de werkgelegenheid. Kennelijk is de bewering dat hoe beter een economie presteert, hoe hoger het vertrouwen in de politiek, inmiddels achterhaald <sup>(7)</sup>.



## 1.2 Transparantie en verantwoording

Technische ontwikkelingen op het internet en de komst van sociale media hebben een democratiserende werking. Bedrijven en organisaties en ook politici en de overheid moeten transparanter worden en zich blijvend verantwoorden. Burgers en consumenten kunnen met behulp van sociale media namelijk steeds meer macht uitoefenen en ze ter verantwoording roepen als dat volgens hun nodig is. Daarnaast kunnen zij grote groepen medestanders in korte tijd mobiliseren<sup>(8)</sup>. We hebben het eerder al kort benoemd: in Nederland groeit onder burgers de opvatting dat niet zozeer de burger zelf, maar juist organisaties (zowel publiek als privaat) zelf maatschappelijke verantwoordelijkheid moeten nemen voor hun handelen. Burgers en daarmee ook de politiek, houden organisaties kritisch in de gaten en straffen een ongewenste invulling daarvan af.<sup>(9)</sup> Onderzoek in vijf landen, waaronder de Verenigde Staten, toont aan dat wanneer bedrijven zich niet maatschappelijk verantwoord gedragen, er grote kans bestaat op negatieve berichtgeving die financiële gevolgen op de beurs heeft.<sup>(10)</sup> Dat betekent dat mensen behalve een kritische houding richting de overheid, ook steeds meer ethisch besef (en daarna handelen) verwachten van het bedrijfsleven. Aan de andere kant moet er geld worden verdiend, waardoor het hele internet is gebaseerd op clicks, likes, shares, views en apps. Mensen en ook organisaties komen in filterbubbels terecht en nu ook nepnieuws een vlucht neemt, wordt het steeds lastiger om te weten of iets waar is of niet. Wie wil weten hoe en waarom dit steeds meer kan leiden tot verdeeldheid in de samenleving en talrijke andere problemen, moet naar de Netflix-documentaire *The Social Dilemma* kijken. Het wordt bij het communiceren van informatie en het verspreiden daarvan steeds essentiëler te waken voor onjuiste of misleidende info, en inzichten alleen te delen op basis van feitelijk juiste informatie.

# 2

## Reputatie versus publiek belang

Reputaties worden gezien als een waardevol, immaterieel goed.<sup>(11)</sup> Economisch gezien kan het voordelen opleveren en talentvol personeel aantrekken. Daarom moet deze reputatie zoveel en goed mogelijk 'glinsteren'. Ook in de (semi)publieke sector en bij de overheid heeft, onder invloed van het marktdenken, het belang van een zo goed mogelijke reputatie voet aan de grond gekregen. De (sociale)media worden daarbij gezien als belangrijkste stakeholder. Je zou denken dat het organisaties geen windeieren heeft gelegd, maar gezien de eerdergenoemde cijfers met betrekking tot het vertrouwen van burgers in organisaties, wordt het tijd om de vraag te stellen hoeveel effect deze inspanningen hebben. Een emeritus-hoogleraar in de communicatiewetenschap gaf recent in een Trouw-interview toe dat het opgepoetste verhaal te veel voorop is komen te staan. En ook dat mensen daar, mede door de digitalisering, vroeg of laat doorheen prikken.<sup>(12)</sup>

We zijn niet voor niets begonnen met de eerder genoemde ontwikkelingen en inzichten. Ze geven namelijk aan dat tijden veranderen en dat het onverstandig is als communicatieprofessionals deze te onderschatten of negeren. Het is sowieso tijd voor een wake up call: kijk eens in de spiegel en vraag je af welke rol je hierin hebt of welke dat zou moeten zijn. En daar onderling over te discussiëren. Daarnaast zouden we er als professionals bij gediend zijn wanneer grondig wordt onderzocht waarom notabene professionals op het gebied van werkelijkheden scheppen, kennelijk niet in staat zijn om het vertrouwen te vergroten. Of te laten zien hoe het anders of beter zou kunnen. Gezien de informatie die wordt gecreëerd en verspreid, zijn we tenslotte medeverantwoordelijk voor de resultaten die deze inspanningen teweegbrengen in de samenleving. Laat duidelijk zijn dat wij niet dé oplossing hebben voor eerder genoemde ontwikkelingen. Echter, als het gaat om ethische crisiscommunicatie constateren wij dat deze aanpak steeds meer aan noodzaak heeft gewonnen.

### 2.1 Definitie ethische crisiscommunicatie

Laten we om deze bewering goed te kunnen onderbouwen binnen de hiervoor geschetste context eerst de definitie van ethische crisiscommunicatie zo helder mogelijk neerzetten en waar wij als auteurs van uitgaan. Volgens Regtvoort en Siepel<sup>(13)</sup>, grondleggers van ethische crisiscommunicatie bij de overheid, is het niets meer en minder dan: communicatie tijdens een crisissituatie, waarmee de crisisorganisatie voorziet in de maatschappelijke informatiebehoefte. Zij zeggen met deze definitie iets heel belangrijks: niet de zender of de organisatie die de crisis heeft veroorzaakt of daarbij betrokken is, staat centraal, maar degenen die hierdoor het meest getroffen of geraakt zijn. Het gaat bij hen immers om de maatschappelijke informatiebehoefte die ontstaat en hoe daar de crisisorganisatie op aan te passen om hier zo goed en duidelijk mogelijk in te voorzien.

Wat ten eerste in hun visie duidelijk wordt gemaakt, is dat ethische crisiscommunicatie helemaal geen ingewikkelde exercitie is. Wanneer je het op de juiste manier uitvoert, is het geen hogere wiskunde. Maar dat is niet het beeld dat in stand wordt gehouden. Je hoeft maar vijf minuten te googelen op de term crisiscommunicatie en het lijkt alsof het een ingewikkeld proces is, dat vele risico's kent<sup>(14)</sup>. Wat je verder uit de visie van Regtvoort en Siepel kunt opmaken is dat in feite alle gebeurtenissen of kwesties een basisaanpak behoeven waarbij er, naast afbreukrisico met betrekking tot negatieve (publieke) aandacht, een maatschappelijke informatiebehoefte bestaat. Dan maakt het dus in feite niet uit of het nu gaat om rampen met veel slachtoffers of grote dreigingen, of allerlei andere negatieve gebeurtenissen die veel publieke aandacht krijgen.

## 2.2 Omgevingsanalyse als basis

Hoe ziet de werkwijze van ethische crisiscommunicatie eruit? Hoe pak je het aan en waarom op deze manier? Zoals gezegd begint het met de insteek dat de meest getroffen personen centraal worden gesteld, wanneer sprake is van een maatschappelijke informatiebehoefte. En niet alleen bij de uitvoering van het communicatiewerk dat moet worden gedaan. Het begint al bij de analyse van de maatschappelijke informatiebehoefte die ontstaat. Vragen die beantwoord moeten worden, zijn: Wie zijn het meest getroffen door dit incident? Wat is hun feitelijke informatiebehoefte? Hoe gedragen zij zich? Doen zij de juiste dingen of brengen zij zich door hun gedrag juist meer in gevaar? Hoe kijken deze meest getroffen personen aan tegen wat er gebeurd is? Welke emoties vertonen zij en in welke context? Wat is de aanleiding waardoor zij boos zijn of kritiek uiten? Zijn er fouten gemaakt die het probleem hebben veroorzaakt? En zo ja, waar ligt de kernoorzaak en wat valt de eigen organisatie te verwijten? In hoeverre uiten de meest getroffen personen kritiek op de aanpak van de crisis of voelen zij zich gehoord en geholpen?

Wij gaan er vanuit dat een goede omgevingsanalyse, met daarbij de getroffen personen centraal gesteld, de basis moet zijn voor de communicatiestrategie en de wijze van advisering in een crisisbeleidsteam. Want ook daar moet de focus liggen op de meest getroffen personen. En hoe vaak zien we dat anders plaatsvinden? Wanneer er iets misgaat in een organisatie (en zeker als de organisatie ook iets te verwijten valt) dan zien we in crisisbeleidsteams regelmatig iets wonderlijks gebeuren. Er ontstaat dan een vreemde sfeer waarin zaken niet helder worden uitgesproken. Het zijn de bekende roze olifanten die op tafel stampen, maar ze worden helaas niet expliciet gemaakt. Was dat maar zo.

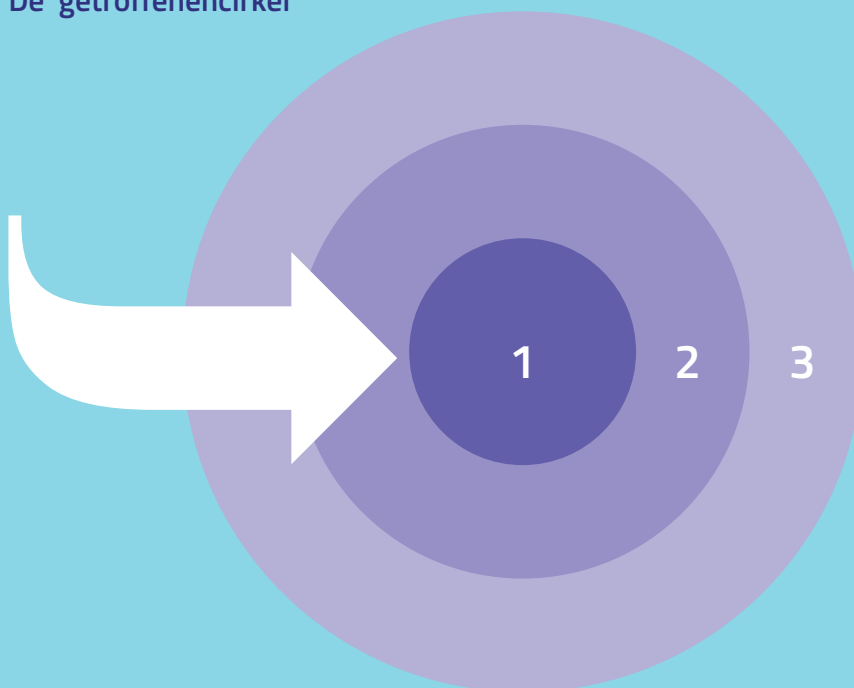


## 2.3 De cirkel van getroffenen

Waar de zorg voor de getroffenen de focus zou moeten zijn in het crisisbeleidsteam, neemt angst de regie vaak over. Zowel bestuurders als juristen vragen zich namelijk al snel af hoe men hier zo ongeschonden mogelijk uit kan komen. De kans op reputatieschade als gevolg van negatieve berichtgeving, is groot. Dit vergroot de kans op wantrouwen bij investeerders waardoor de aandelen kunnen kelderen, klanten kunnen weglopen<sup>(15)</sup> en de kosten van claims en klachtenafwikkeling behoorlijk kunnen oplopen. Vaak is de vraag die impliciet wordt gesteld: "Hoe redden we ons eigen hachje?"

Maar juist in een crisisbeleidsteam gaat het om goed crisismanagement, maatregelen en hulp, en een goede communicatie met de direct getroffenen en betrokkenen. Dat uitgangspunt is de leidraad waarlangs de hele strategie moet worden uitgedacht. Er zijn vast en zeker meer modellen voorhanden waarmee gewerkt wordt, maar om dit wat concreter te maken, vind je als voorbeeld onderstaand model (de getroffenencirkel) dat als hulpmiddel kan worden gebruikt<sup>(16)</sup>.

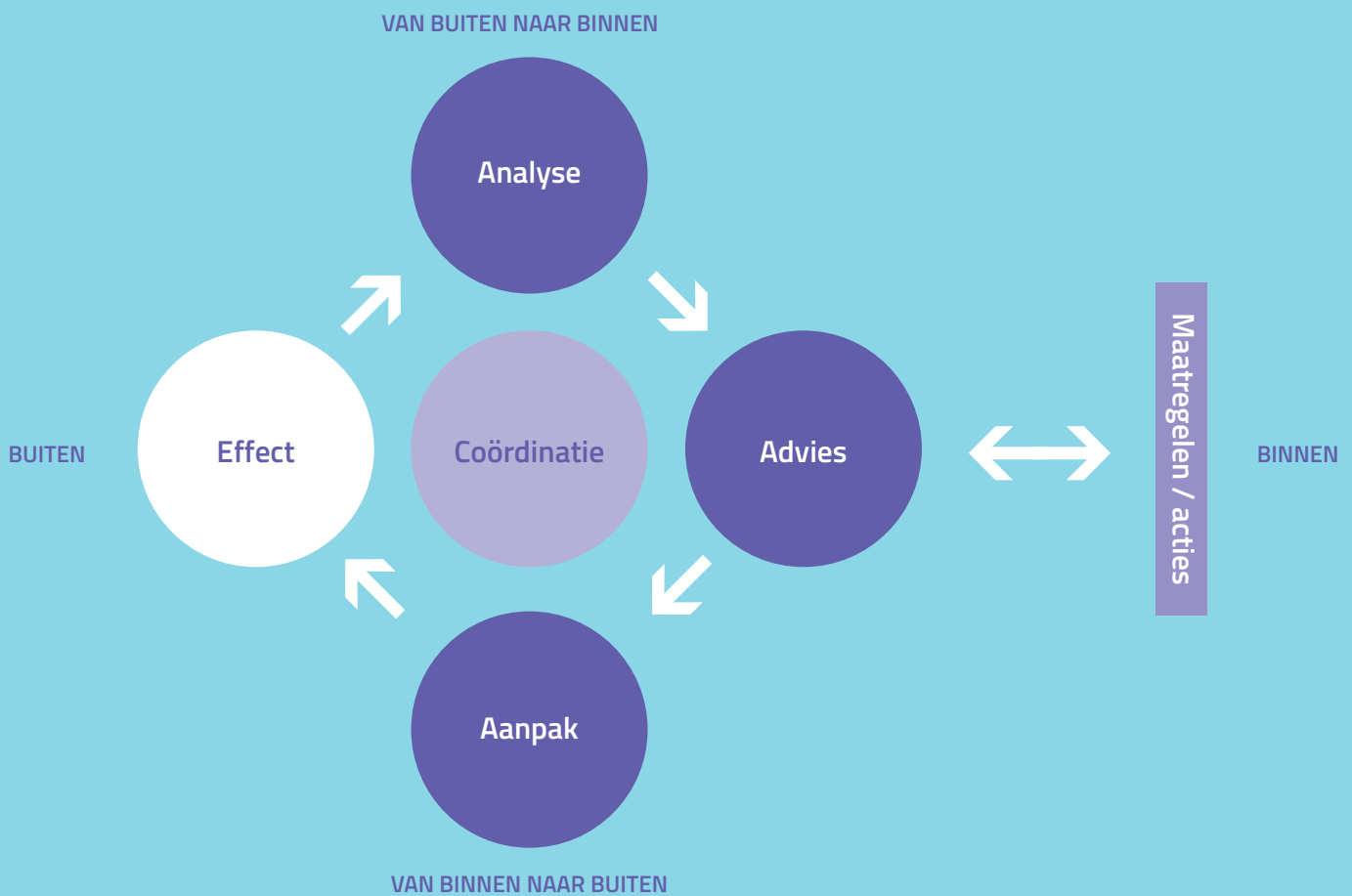
### De 'getroffenencirkel'



- 1 IS GETROFFEN**  
slachtoffers, gedupeerden, gezinsleden, gewonden, nabestaanden
- 2 IS BETROKKEN**  
overige familieleden, collega's, vrienden, burens, journalisten, klasgenoten
- 3 VOELT ZICH BETROKKEN**  
lotgenoten, kennissen, volgers, facebook vrienden, geïnteresseerden

*In deze cirkel staan de direct getroffenen centraal. Zij zitten als het ware in de 'binnenste ring'. Dat zijn de mensen die het meest gedupeerd zijn geraakt tijdens de crisis. Zij hebben financiële schade, materiele schade en soms, in het ergste geval, hebben zij afscheid moeten nemen van dierbare familieleden of vrienden. In de tweede cirkel staan de personen of groepen die zich betrokken voelen bij het incident. Zij hebben wellicht niet directe schade opgelopen, maar verdienen zeker aandacht als het gaat om te voorzien in hun informatiebehoefte. De media zijn hier een voorbeeld van. Zij zitten nooit in de binnenste ring, maar altijd in de tweede. In de derde ring zitten de geïnteresseerden, het bredere publiek dat wel op de hoogte wil zijn van hetgeen gebeurd is. Het zijn de mensen die zich betrokken voelen en openstaan voor informatie. Als je goed kijkt naar de crisissen die zich hebben voorgedaan dan valt op dat die binnenste ring eigenlijk alleen maar behoefte heeft aan vier elementen: inleving, erkenning, herkenning en compassie.*

Het werken met deze ringen brengt focus aan in de ethische crisiscommunicatie. Het eerste wat moet gebeuren, is je oprecht inleven in die binnenste ring. Deze mensen als eerste voorzien van de juiste hulp, maatregelen en informatie, aan hen vragen wat zij nodig hebben, waarmee zij verder geholpen zijn en je daarop inleven. Wanneer deze volgorde wordt aangehouden, kan het bijna niet mis gaan. Het verstevigt het vertrouwen in de aanpak.<sup>(17)</sup> Het tegendeel zie je ook gebeuren. Vergeet je die groep en richt je je van meet af aan op de mediastrategie ten behoeve van de reputatie, dan gaat het bijna altijd fout. Getroffenen voelen zich niet gehoord en geholpen. Zij beginnen (terecht) kritiek te uiten op de gekozen aanpak en zullen het in de huidige samenleving niet nalaten om de betrouwbaarheid van die organisatie in twijfel te trekken. Om dit principe scherp neer te zetten, hebben we ter verduidelijking hieronder het algemeen geaccepteerde procesmodel voor ethische crisiscommunicatie geplaatst.



*Het proces start altijd met kijken en luisteren: het maken van een goede omgevingsanalyse. Deze analyse leidt tot het formuleren van een passende communicatiestrategie, primair gericht op de meest getroffen. Deze strategie wordt samen met een samenvatting van de omgevingsanalyse verwoord in het crisisbeleidsteam. Daar worden ook andere maatregelen en acties voorgesteld om de crisis te beheersen. Ook over deze acties zal de communicatieadviseur moeten adviseren. De besluiten van het crisisbeleidsteam worden weer meegenomen naar het crisiscommunicatieteam dat een en ander zal uitvoeren met behulp van de ter beschikking staande middelen (over het algemeen redactie, ook via sociale media en woordvoering. Die acties leiden (als het goed is) tot een effect bij de getroffen en betrokkenen en dat is weer nieuwe input voor de volgende analyse<sup>(18)</sup>.*

## 2.4 Succesvolle voorbeelden

Er zijn voldoende voorbeelden te vinden van kwesties waarbij het eerdergenoemde model succesvol was. Neem het zedenmisdrijf in Amsterdam met Robert M. In deze gebeurtenis stond ethische crisiscommunicatie geheel in het teken van de belangen en behoeften van de getroffen en. Men had kennelijk geleerd van de eerdere affaire rond de zwemleraar Benno L. Toen werd eerst de pers ingelicht en kwamen pas daarna de ouders aan de beurt. Er werd ook informatie achtergehouden in het belang van opsporing. Door het optreden van de toenmalige burgemeester Van der Laan met betrekking tot de kwestie Robert M. werd de maatschappelijke onrust niet onnodig vergroot <sup>(19)</sup>.

Verder is het vreselijke ongeluk met de MH17 een schoolvoorbeeld. Het kabinet kreeg destijds grote waardering voor de gehanteerde aanpak. <sup>(20)</sup> Naar ons idee begint ethische crisiscommunicatie dus altijd bij de vraag waarmee de direct getroffen en het meest geholpen zijn. En dat is nu precies het grootste verschil met reputatiemanagement. Bij 2.7 gaan we daar inhoudelijk op in. Een ander en meer recent voorbeeld is de burgemeester van Oss, mevrouw Buijs-Glaudemans.

### HET ONGEVAL MET DE STINT IN OSS

Toen in Oss op 20 september 2018 het Stint-ongeval plaatsvond, waarbij vier jonge kinderen om het leven kwamen en waarbij een leidster en nog een kind (zwaar) gewond raakten, werd zij alomt overal genoemd om haar optreden in deze crisis. Zij vervulde haar rol zo goed, met name naar de 'binnenste ring van getroffen en' (de nabestaanden en familieleden) dat zij tot bestuurder van het jaar werd gekozen. Zij realiseerde zich heel goed dat zij tijdens deze crisis bewust een rol moest pakken om er te zijn voor de direct getroffen en, in deze kwestie kon dat ook heel goed. Nog voordat zij de persconferentie die later op de dag werd gehouden inging, had zij gesproken met alle betrokken ouders. Een rol die zij niet makkelijk vond, zo bleek uit een interview later bij KRO's Kruispunt <sup>(21)</sup>. Zij vroeg zich als burgemeester af of die nabestaanden op dat moment wel op haar zaten te wachten. Dat bleek wel het geval, de een meer dan de ander. Maar het feit dat zij eerst met deze mensen had gesproken en daarna de pers te woord heeft gestaan, werd alomt gewaardeerd. Zij gebruikte woorden die vooral gericht waren op de 'binnenste ring'. In dit geval het broertje, het zusje, ouders en grootouders. Dit, in plaats van een standaard statement dat veelal begint met: "Vanochtend zijn wij opgeschrikt door een vreselijk drama..."

In deze casus zie je ook hoe het beste de cirkel van getroffenen kan worden toegepast. Het begint met de analyse (wie zitten er in die binnenste ring), het zegt iets over de strategie (voor wie zijn wij hier bezig?) en het zegt iets over de aanpak. In dit geval de speech van de burgemeester tijdens de persconferentie. Zij begon haar verhaal met wat zij in de binnenste ring heeft ervaren en gehoord. Zij leefde zich daarop in en gaf vervolgens een reactie. Als je het zo doet, heb je geen communicatieadviseur als souffleur nodig. Je communiceert zoals je aan de keukentafel ook zou doen, als iemand die betrokken is en zich kan voorstellen welke impact dit heeft gehad voor de meest betrokkenen.

## 2.5 Communiceren voor vertrouwen

Op een dergelijke manier optreden en communiceren is essentieel voor het vertrouwen. Warren Buffet zei ooit (vrij vertaald): *“Vertrouwen is net als zuurstof. Zolang het er is vindt iedereen het vanzelfsprekend. Als het er niet meer is, breekt de paniek uit.”* Niemand zal het met ons oneens zijn dat je dan kunt communiceren tot je een ons weegt, maar dat het dan weinig effect (meer) heeft. Vertrouwen kun je niet zelf bepalen. De kans is wel groot dat je het ontvangt wanneer je betrouwbaar bent <sup>(22)</sup>. Andersom geredeneerd: ben je als persoon of organisatie niet betrouwbaar, dan kan het vertrouwen snel beschadigd raken.

Communicatie-uitingen van betrouwbaarheid zijn luisteren en inleven. Maar ook tijdigheid, begrijpelijkheid, feitelijke, verifieerbaarheid en waarachtigheid. <sup>(23)</sup> Omdat sommige met elkaar kunnen conflicteren (dat verschilt per kwestie en de tijd die je krijgt om te handelen én te communiceren) is alleen deze opgave al ingewikkeld genoeg. Voor de duidelijkheid lichten we hieronder deze aandachtspunten toe. Zij kunnen als een soort van checklist bij behoefte in de praktijk worden gebruikt.

✓ ***Luister naar de belangstellenden en naar de mensen uit de eigen organisatie. Reageer adequaat op hun opmerkingen en indien nodig: doe er iets mee.***

Bij de overige vijf aandachtspunten hebben we het overwegend over situaties waarbij de organisatie aan het zenden is. Voor je dat gaat doen, is het van het grootste belang dat je luistert naar de opmerkingen uit de buitenwereld en de eigen organisatie. Als je niet naar de omgeving luistert, dan gaat het hopeloos mis. Dus je moet voortdurend alert zijn op de signalen om je heen. Komen er vragen of (ontevreden) reacties van klanten, belangstellenden of uit de eigen organisatie, dan moet daar adequaat op worden gereageerd. Je moet snel achterhalen hoe de vork in de steel zit en met de juiste feiten en in begrijpelijke taal antwoord kunnen geven. Bij ontevreden reacties onderzoek je in hoeverre deze mensen recht van spreken hebben. Vooral via Twitter reageren mensen tegenwoordig soms heel snel en daarna blijkt hun boosheid ook weer snel weg te zijn. Heeft degene die een opmerking maakte gelijk, dan moet je daar iets mee doen. Dan moet er misschien iets in de organisatie veranderen. Doe je dat niet, dan kun je met communicatie geen vertrouwen creëren. Luisteren is uitermate belangrijk. Sta open voor de ander, vanuit dienstbaarheid en niet vanuit eigenbelang.

Bekijk de situatie vanuit de eigen organisatie, vanuit de ander, vanuit derden. Wat wil de ander? Wat leeft er in de buitenwereld? Wat leeft er binnen de eigen organisatie? Wat gaat er mis? Wat gaat er goed? Ga de dialoog aan. Als je gaat zenden zonder te luisteren, en ook niet in gesprek gaat, dan is het bijna ondoenlijk om vertrouwen te winnen.

- ✓ *Inleven, empathie, erkennen en herkennen van wat er gebeurd is, en wat dat betekent voor degenen die geraakt is of zich benadeeld voelt, is ongelooflijk belangrijk als het gaat om het verdienen en behouden van vertrouwen.*



Uit divers onderzoek blijkt dat vertrouwen niet alleen wordt opgebouwd uit effectief handelen en eerlijk zijn, maar vooral wordt gevoed door de mate waarin een organisatie of persoon blijk geeft dat hij of zij zich daadwerkelijk heeft ingeleefd in de situatie. Wat het voor de ander heeft betekent, en zich hier ook naar gedraagt. Het vertrekpunt van een goede manier van inleven is altijd nog de ander. En niet jezelf.

- ✓ **Feitelijkheid:** *Het draait in eerste instantie om de feiten. De informatie die je geeft, moet kloppen. Die feiten moet je eerlijk vertellen. Ook de tekortkomingen van de organisatie moeten worden verteld.*

Je hebt er niets aan om mooie beelden te schetsen die niet overeenkomen met de werkelijkheid. Met alle moderne communicatiemiddelen en de mondigheid van de mensen komt vroeg of laat uit dat je niet de feiten hebt gegeven. Check dus altijd de gegevens die je naar buiten brengt en check ook of bronnen of getuigen die je opvoert, eerlijk zijn geweest.

- ✓ **Verifieerbaarheid:** *De informatie die je geeft, moet altijd kunnen worden gecheckt. Dus: zijn er meetbare data aanwezig? En zijn er betrouwbare bronnen of getuigen aan te wijzen?*

Het op eigen initiatief vermelden van deze data en bronnen is altijd aan te bevelen. Heb je feiten naar buiten gebracht, maar nog niet de onderliggende gegevens en komen er vragen over die feiten? Geef dan ook alle onderliggende informatie.

- ✓ **Waarachtigheid:** *De informatie moet kloppen en getrouw zijn aan vorige informatie en beloftes. Hierbij hoort ook dat de informatie valide argumenten moet hebben. En ze moet corresponderen met datgene waar je voor staat (voor bent). En het gedrag van de organisatie moet natuurlijk overeenkomen met wat je communiceert. De daad bij het woord voegen.*

Wat is waarheid? Ieder mens neemt de wereld op zijn eigen manier waar en interpreteert die wereld op basis van zijn kennis en ervaringen. Dus iedereen kiest zijn eigen unieke waarheid. Wat voor de een als een waarheid geldt, kan door een ander als maar half waar of zelfs als helemaal niet waar worden beschouwd.

Waar het hier vooral om gaat, is dat je de waarheid vertelt en daarbij valide argumenten gebruikt. Mensen zullen jouw waarheid als hun waarheid accepteren als naar hun gevoel jouw (impliciete) argumentatie en beweegredenen deugt. Belangrijk is ook dat je consistent informeert. De informatie moet dus in lijn liggen met de eerdere uitingen. Is dat niet zo, dan is dit meestal een teken van gesjoemel met de feiten. Waarheid en feiten horen dus bij elkaar. Als op basis van nieuwe feiten eerdere berichtgeving niet blijkt te kloppen, dan moet je dat eerlijk zeggen en er uitleg over geven. Consistent informeren houdt dus niet in dat je altijd maar op het ingeslagen pad verder moet gaan.

- ✓ **Tijdigheid:** *Tijd speelt altijd een rol, maar helemaal wanneer het gaat om calamiteiten of crisissituaties. Elke seconde telt. Zo snel mogelijk kunnen reageren of zelf met relevante informatie komen, kan veel onnodige schade voorkomen.*

Het is van het grootste belang om tijdig met informatie te komen. Als je te laat met informatie komt dan 'doen de verhalen al de ronde' en moet je die 'verhalen' weer zien recht te breien. Ook al is er geen calamiteit, maar heeft iemand een vraag gesteld, dan is het toch zaak zo snel mogelijk antwoord te geven.

- ✓ **Begrijpelijkheid:** *De informatie moet begrijpelijk zijn, bij voorkeur niet alleen voor de betreffende doelgroep, maar ook voor alle anderen die geïnteresseerd zijn in de gebeurtenis.*

## 2.6 Struisvogelgedrag als herhalend patroon

Een organisatie die in een (sociale)mediacrisis terecht komt, laat meestal struisvogelgedrag zien. Wij zien met enige regelmaat en in verschillende volgordes de volgende gedragingen: Verstoppertje, Ontkennen, Jokken, Aanvallen en het kiezen van de Slachtofferrol.<sup>(24)</sup> Bovendien worden niet in elke crisis alle fasen doorlopen, maar meestal begint het met verstoppertje en daarna ontkennen. Vanaf het moment dat journalisten kritische vragen gaan stellen, ziet dat patroon er ongeveer als volgt uit:

**Verstoppertje:** Bestuurders/directeuren zijn op dat moment niet bereikbaar voor de pers. Of de journalist krijgt te horen dat er geen informatie wordt gegeven, omdat men zelf (nog) niet op de hoogte is van de details. Vervolgens wil men nadenken over een reactie. Of de journalist wordt doorverbonden met de afdeling Communicatie. De communicatieadviseur of persvoorlichter houdt een vergelijkbaar gesprek, want hij of zij is inhoudelijk onvoldoende op de hoogte om al met informatie te kunnen komen. Daarom wordt vooralsnog 'geen commentaar' gegeven of men vraagt bedenktijd, met als tegenprestatie de belofte binnen een bepaalde termijn terug te bellen.

**Ontkennen:** Wanneer verstoppertje spelen niet langer werkt en de zogenaamde bedenktijd is verstreken, worden de feiten vaak ontkend. In een poging om de goede naam te behouden, gebeurt dat in algemene maar stevige bewoordingen.

**Jokken:** Als het ontkennen niet langer kan worden volgehouden, gaat men over tot het relativeren van de gebeurtenis. "Het is veel minder ernstig dan wordt beweerd. Het is een poging om de organisatie te beschadigen, om wat voor reden dan ook. Natuurlijk zijn er onmiddellijk ingrijpende maatregelen genomen die erger kunnen voorkomen."

**Aanvallen:** Het is de schuld van de media, de overheid, de voorganger, de klokkenluider, enzovoorts. Deze schade zal worden verhaald op betrokken personen of instellingen. De medewerker of bestuurder die hiervoor verantwoordelijk is wordt op non-actief gesteld.

**Slachtofferrol:** Veel bedrijven die in de fout zijn gegaan kiezen al snel de rol van slachtoffer. Zij zeggen bijvoorbeeld dat zij onheus bejegend worden door de pers of de betreffende aanklager. Zij zijn dus slachtoffer van de situatie, vinden zij, terwijl zij juist de oorzaak van de situatie zijn.

Je zult de volgende voorbeelden om dit soort gedrag te illustreren vast nog herinneren: oud staatssecretaris Robin Linschoten <sup>(25)</sup> die 'vergat' belasting te betalen. De rechter gaf hem zelfs een celstraf. Partijvoorzitter van de VVD, Henry Keizer <sup>(26)</sup>, die 'over lijken' ging om veel geld te verdienen, totdat Follow the Money zijn uitvaartzaakjes uitploos. Camiel Eurlings <sup>(27)</sup> beschouwde mishandeling, waarbij zijn 'slachtoffer' flinke fysieke schade opliep, als een handgemeen en Cailin Kuit <sup>(28)</sup>, de rechterhand van Sylvana Simons, die destijds met politieke partij Bij1 meedeed aan de gemeenteraadsverkiezingen in Amsterdam, loog over haar beroep als psychiater. Ook minister van Buitenlandse Zaken Halbe Zijlstra <sup>(29)</sup> loog. Hij zou jaren geleden in de datsja (buitenhuis) van Poetin hebben gehoord over diens ideeën van een Groot-Rusland, terwijl Zijlstra daar niet bij aanwezig was.

Wat betreft Verstoppert hield Camiel Eurlings het maar liefst tweeënehalf jaar vol voordat hij excuses maakte. Dat is op zich al een prestatie. Cailin Kuit kreeg de kans om uit te leggen hoe het nu precies zat, maar koos ervoor om zichzelf in haar huis op te sluiten met de gordijnen dicht. Dat leidde uiteindelijk tot een zeer gênant televisieoptreden van Simons omdat zij een verslaggever van Pownews tegen het lijf liep toen ze bij Kuit aanbelde. Kuit trok zich uiteindelijk terug als kandidaat.





Robin Linschoten ontkende voor de rechter dat hij het met opzet had gedaan. "Ik ben slordig geweest omdat ik me nooit met mijn administratie heb bezig gehouden", aldus Linschoten. Camiel Eurlings begon met het ontkennen van het 'handgemeen'. Tijdens de zomerspelen van 2016 zei hij: "Mensen die mij kennen, weten dat ik zo niet in elkaar zit".

Halbe Zijlstra gaf op een gegeven moment toe dat hij inderdaad nooit in het beroemde buitenhuis was geweest. Maar alles wat hij had verteld over de uitspraken van Poetin, had hij van een bron die daar fysiek aanwezig was. Dus inhoudelijk klopte volgens Zijlstra het verhaal wél. Halbe had deze bron (die een topman van Shell bleek te zijn) willen beschermen. Toen deze persoon werd gebeld om dit te checken, werd zijn verhaal voor een gedeelte ontkend. Linschoten en Keizer kozen gedurende deze kwestie ook nog voor de aanval. Zo gaf Linschoten de schuld aan zijn boekhouder en Keizer weigerde op een belangrijke persbijeenkomst meerdere journalisten, waaronder Follow the Money die notabene de zaak aan het rollen had gebracht, de toegang. Zij waren volgens hem alleen maar uit op zijn ondergang. En zelfs toen Keizer aftrad als partijvoorzitter van de VVD, hield hij zo lang mogelijk vol dat hij het vertrouwen had verloren door alle ophef ontstaan in de media.

In het glazen huis waarin we werken en leven, komt alles steeds sneller uit. Struisvogelgedrag waarin de afkorting VOJAS voorkomt, zorgt uiteindelijk voor (nog) meer ellende en op de langere termijn kom je er meestal niet (meer) mee weg. Een organisatie blijft al die tijd verdacht en er hangt een vergrootglas boven alle handelingen. De betrouwbaarheid is weg, niemand gelooft meer wat de persoon of de organisatie zegt. Al de tijd dat het bestuur en medewerkers bezig zijn met het oplossen van het probleem, kan niet besteed worden aan datgene waarvoor de organisatie eigenlijk is opgericht. Het is dus verloren tijd en hoe langer het duurt om het op te lossen, des te langer en harder er gewerkt moet worden aan het terugkrijgen van het vertrouwen.

## 2.7 Lastig vinger op te leggen

Wat houdt reputatiemanagement precies in? Deze term wordt op verschillende manieren geïnterpreteerd en dat maakt het niet bepaald gemakkelijk om er de vinger op te kunnen leggen. Het is zelfs de aanleiding geweest om dit artikel te schrijven. Op websites van organisaties die gespecialiseerd zijn in reputatiemanagement, wordt vrij snel duidelijk dat je deze professionals moet inhuren als er sprake is van een crisis of kwesties met een hoog afbreukrisico. En waardoor behalve veel negatieve media-aandacht, een hoop gedoe met stakeholders kan ontstaan<sup>(30)</sup>. In grote lijnen komen alle omschreven missies en visies min of meer op hetzelfde neer: het betreft diensten waarbij strategieën worden gehanteerd ten behoeve van de eigen reputatie. De omschrijving die te vinden is op Wikipedia dekt nog het meeste de lading en luidt als volgt: *“De strategie om een gunstig imago op te roepen of een ongunstig imago te vermijden. Reputatie ontstaat door communicatie, klantgerichtheid, maatschappelijke verantwoordelijkheid en de kwaliteit van producten en diensten.”*<sup>(31)</sup>

Het mag duidelijk zijn hoe het reputatiemanagement in de wedstrijd staat. Zoals wij het in de praktijk van alledag meemaken, begint het aan tafel in het beleidsteam met de vraag hoe de betreffende organisatie er qua reputatie zo goed en ongeschonden mogelijk uit kan komen. In plaats van waar zit de kern van het probleem en hoe kunnen we het oplossen? En hoe kunnen wij het zo goed mogelijk doen voor de mensen die het zwaar hebben of benadeeld worden in deze situatie? Bij reputatiemanagement gaat het om de organisatie en niet om de gedupeerden.



## 2.8 Burgemeesters en hun reputatie

Laten we eens kijken naar voorbeelden waarin het uitgangspunt van reputatiemanagement is toegepast. En waaruit blijkt dat dit niet datgene heeft gebracht wat je mag verwachten. We beginnen met het incident dat in Haaksbergen gebeurde <sup>(32)</sup>. In 2014 rijdt er tijdens het jaarlijkse evenement AutoMotor-Sportief een monstertruck rechtdoor in het publiek. Drie toeschouwers overlijden, de chauffeur wordt aangehouden. Er kwam kritiek van letselschadespecialisten op de vergunning voor het evenement; die had nooit verstrekt had mogen worden. De toen zittende burgemeester Gerritsen liet zelfs struisvogelgedrag zien door de aantijgingen te ontkennen. Hij bleef meerdere malen volhouden dat er met de vergunning niks aan de hand was. Ondanks het feit dat dat hij, zoals later bleek, de vergunning zelf niet eens had gezien. Ook had hij het advies van zijn eigen commissie Bezwaarschriften genegeerd. Die vond namelijk dat de hele vergunning moest worden vernietigd. Deze burgemeester heeft dus ook niet echt zijn best gedaan om open en transparant te zijn. Toen de Onderzoeksraad voor Veiligheid onderzoek deed naar de kwestie en met het rapport kwam <sup>(33)</sup>, was de conclusie niet mals: de gemeente Haaksbergen, organisatie en bestuurder hebben het gevaar van de demonstratie met de monstertruck onvoldoende onderkend. Wat de overige raadsleden Gerritsen kwalijk namen was dat hij op alle kritiek rond de verleende vergunning voor het monstertruckevenement uitsluitend formeel had gereageerd. Ook vonden zij dat hij veel eerder oprecht zijn excuses had moeten aanbieden voor wat er was gebeurd <sup>(34)</sup>.

We hebben het al eerder gehad over Buijs-Glaudemans. Het was dezelfde burgemeester die veel later bij een andere crisissituatie voor een verdedigende aanpak koos. In juli 2020 stak een inwoner van Oss, Arie den Dekker zich voor het gemeentehuis in brand en overleed later aan zijn verwondingen. <sup>(35)</sup> De man voelde zich niet gehoord door de gemeente en het Openbaar Ministerie nadat hij getuige was geworden van een schietincident waarbij een drugs crimineel was betrokken. Hierdoor kwam hij in een beschermingsprogramma terecht waarin hij regelmatig van woning moest wisselen.

Buijs-Glaudemans plaatste naar aanleiding van dit incident een filmpje op Youtube <sup>(36)</sup>, waarbij haar worsteling duidelijk te zien was. Zij vroeg zich in dit filmpje af hoe dit had kunnen gebeuren en gebruikte de volgende zinsnede: *"We zijn jarenlang met het Openbaar Ministerie en de politie bezig geweest om deze man te helpen. Dat heeft veel geld en tijd gekost. Ergens heb je altijd het idee dat er een moment kan komen waarop het niet gelukt is om iemand te helpen, en dat is vandaag gebeurd"*. Om haar woorden kracht bij te zetten, sloeg zij met haar rechtervuist meerdere keren op de tafel. De burgemeester kwam hier duidelijk terecht in een rolconflict. Zij kon met betrekking tot deze kwestie niet de rol pakken die wel mogelijk was bij de kwestie met het Stint-ongeluk. De gemeente waar zij de baas is, was immers medeverantwoordelijk voor wat er gebeurd was.

Een erg lastige situatie; een andere aanpak was met de kennis van nu wellicht beter geweest. Maar dat kan niet meer. De burgemeester had ook kunnen benoemen dat zij zich verantwoordelijk voelt voor wat er is gebeurd met Den Dekker. Verder had zij kunnen beloven (en vervolgens ook handelen) dat zij er alles aan gaat doen om voor de nabestaanden helder te krijgen hoe dit zover heeft kunnen komen. En indien nodig maatregelen aan te kondigen om dit in de toekomst te voorkomen. Niet als burgermoeder, maar als een bestuurder die verantwoordelijkheid neemt voor wat er is gebeurd. Verantwoordelijkheid op deze manier nemen is altijd nog iets anders dan verantwoordelijk zijn in juridische zin. De aanpak van Buijs-Glaudemans zorgde ervoor dat zij op een negatieve manier in het nieuws kwam. De familie van Den Dekker deed zelfs aangifte tegen haar.<sup>(37)</sup>

De kans dat de eindverantwoordelijke (of iemand die wordt opgeofferd) er niet zonder kleerscheuren afkomt in kwesties waar in eerste instantie voor het eigen of organisatiebelang wordt gekozen – en niet voor ethische crisiscommunicatie – is groot.



## 2.9 De vastgoeddeals in woningcorporatieland

Het is al enige tijd geleden, maar het voorbeeld gebruiken we toch omdat deze kwestie illustratief is voor het feit dat er destijds een verkeerde keuze is gemaakt door in plaats van ethische crisiscommunicatie reputatiemanagement toe te passen. En waar we nu nog steeds last van hebben gezien het grote tekort aan sociale huurwoningen. In 2013, toen het imago van de woningcorporaties een absoluut dieptepunt had bereikt door een groot aantal fraudezaken en uit de hand gelopen vastgoedprojecten, is ook gekozen voor een uitgebreid reputatiemanagementprogramma. Het plan om de reputatie weer te herstellen, werd destijds in een presentatie van meer dan 100 slides gepresenteerd. Kernargument was dat wanneer de corporaties beter in staat zouden zijn te laten zien (met behulp van een aantal thema's) welke maatschappelijk belangrijke dingen zij dagelijks doen, het met het imago weer op orde zou komen. In de allereerste versie van deze presentatie kwam het woord 'huurder' niet één keer voor.

Vragen over welke groepen het belangrijkste zijn om mee te communiceren, wat de kernoorzaken waren van de maatschappelijke verontwaardiging, en hoe die te verbeteren, maakten geen deel uit van het programma. Het hele project was met name gericht op de media en uiteindelijk heeft het niet veel geholpen. Sterker nog, toen de corporaties in 2016 nog steeds niet zelf de problemen op orde hadden gekregen, kwam er een parlementaire enquête waar het hele land wekenlang dagelijks van kon meegenieten.<sup>(38)</sup> Behalve (opnieuw) een enorme reputatieschade, omdat ook alle oude koeien weer uit de sloot werden gehaald, werden de corporaties met strengere regels aan de ketting gelegd én opgezadeld met een fikse huurdersheffing. Deze belasting hangt tot de dag van vandaag als een molensteen om de nek van de woningcorporaties.

## 2.10 Het paard achter de wagen spannen

In 2015 schreef Edgar Karssing, verbonden als professor aan Nyenrode een vlijmscherp artikel over het feit dat reputatiemanagement nog geen ethiek is<sup>(39)</sup> en waarin hij duidelijk maakt waarom bij dit soort inspanningen het paard achter de wagen wordt gespannen. In onderstaand kader volgt een uitgebreid fragment uit dit artikel waarin duidelijk wordt hoe hij erover denkt. Opnieuw worden gebeurtenissen aangehaald die al enige jaren geleden zijn gebeurd. Maar ze blijven relevant omdat het verschil in de benadering van het probleem en de aanpak glashelder wordt gemaakt.

Regelmatig worden belangrijke morele vraagstukken neergezet als reputatievraagstukken. Nu heeft de manier waarop een organisatie omgaat met morele vraagstukken zeker een relatie tot de reputatie van de organisatie, maar morele vraagstukken neerzetten als reputatievraagstukken is verarming van de analyse. En voordat je het weet komt een belangrijk dossier op het bord van de reputatiemanager en verdwijnt de moraliteit uit beeld. Dat kan leiden tot greenwashing, bedoeld of onbedoeld, waarbij organisaties hun imago oppoetsen maar niet de problemen zelf daadwerkelijk aanpakken. En dat kan averechts uitpakken. Hoe harder je probeert deze schandalen met PR op te lossen zonder de achterliggende oorzaken aan te pakken, des te meer de reputatie eronder zal lijden. Wie slechts 'doet alsof' zal vanzelf een keer door de mand vallen. Zoals Abraham Lincoln al wist: 'you can fool all of the people some of the time, you can fool some of the people all of the time, but you cannot fool all of the people all of the time'. Organisaties kunnen niet doof en blind blijven voor de behoeftes, wensen en verlangens van de maatschappij. Consumenten en burgers spreken organisaties aan op hun verantwoordelijkheden. Zonder morele respectabiliteit wordt een organisatie ernstig belemmerd in het realiseren van haar doelstellingen. Om vertrouwen te verwerven en te behouden is een actieve inspanning nodig.



Soms gaat het goed mis. Een voorbeeld is Volkswagen dat met Dieseldgate miljarden euro's van zijn beurswaarde in rook zag opgaan. Wat doe je dan? Opmerkelijk is het verschil tussen de Rabobank en de Nederlandse Spoorwegen (NS) in hun reactie op malversaties. Nu.nl bericht op 17 december 2013 dat Rabobank een reputatiemanager aanstelt: "De reputatie van Rabobank liep de afgelopen periode grote schade op door de Libor-affaire, die draaide om fraude met rentetarieven voor leningen van banken onderling. Rabobank betaalde een boete van in totaal 774 miljoen euro aan toezichthouders in buiten- en binnenland om de zaak te schikken." Ook raakte het blazoen van 'de bank die het anders doet' bezoedeld door het dopingschandaal rond de Rabowieler ploeg. In een intern bericht, waarin de benoeming van Pim Mol als reputatiemanager per 1 januari 2013 wordt gemeld, schrijft (de toenmalige topman) Rinus Minderhoud dat het belang van reputatiemanagement sterk is toegenomen, waarbij onder meer de zeer kritische houding van de samenleving naar de financiële sector volgens hem een belangrijke rol speelt.

En wat doet de NS na het Fyra-drama en de ongeregelheden tijdens de aanbestedingsprocedure voor openbaar vervoer in Limburg? "NS krijgt een directeur die zich speciaal zal richten op ethiek en compliance. Op lager niveau was er al aandacht voor ethiek, maar nu wordt dit ook op directieniveau geregeld". Dat zei CFO Engelhardt Robbe tegen de parlementaire enquêtecommissie Fyra. Wat in feite nodig is, is een aanpak die er op is gericht de structuur, werkprocessen en cultuur van organisaties zodanig aan te passen dat de verbeterde resultaten hiervan samenvallen met de waarden en belangen van stakeholders. Niet als voorbeeld van een soort ethisch reveil uit de jaren vijftig, maar als een onvoorwaardelijk vereiste om de eigen winstgevendheid en legitimiteit in de 'genetwerkte' samenleving veilig te stellen.

Volgens Karssing heb je een reputatie in de ogen van een ander. Die moet je verdienen. Het lijkt hem verstandiger om op een goede manier de goede dingen te doen. Reputatie als bijvangst maar niet als sturingsinstrument bij de formulering van een passende communicatiestrategie.

## 2.11 De toeslagenaffaire

Last but not least een wat recentere kwestie waarbij de communicatieaanpak van voorlichters ook gericht was op de reputatie van de verantwoordelijke organisatie en die van hooggeplaatste politici; de toeslagenaffaire bij de Belastingdienst <sup>(40)</sup>. Duizenden ouders zijn tussen 2014 en 2019 onterecht door de Belastingdienst geconfronteerd met een hardhandige fraudeaanpak met betrekking tot de kinderopvangtoeslag. Gezinnen liepen daardoor veel geld mis en ook moest er geld uit jaren ervoor terug worden betaald. Vooral ouders met een laag inkomen kwamen hierdoor in grote problemen, met veel menselijk leed als gevolg. Verder werden mensen met een niet Nederlandse afkomst gediscrimineerd en werden hun aanvragen extra kritisch bekeken met als gevolg dat het voor hun lastig(er) werd om goedkeuring te krijgen.

Al in november 2014 is de toenmalige staatssecretaris Wiebes meerdere malen, één keer zelfs op alarmerende wijze, op de hoogte gebracht van deze problemen. Ook Asscher zou op de hoogte zijn geweest maar hij ontkent dit. De afdeling toeslagen van de Belastingdienst kwam zelfs met een eenvoudige oplossing. Toch hebben Wiebes en Asscher de Kamer in die periode niet geïnformeerd over deze kwestie en de waarschuwingen die zij kregen. Het duurde uiteindelijk zes jaar voordat het ministerie van Financiën het probleem toegaf. Men kon niet anders meer omdat de politieke druk te groot was geworden. Mede dankzij de bemoeienissen van de Ombudsman en de Kamerleden Pieter Omtzigt en Renske Leijten die zich in het dossier hadden vastgebeten. En door de media-aandacht die inmiddels was ontstaan. Als laatste nog een saillant detail: in die periode stond een vacature open bij de Dienst Toeslagen voor een reputatiestrategie.

Met name de journalisten Pieter Klein en Jan Kleinnijenhuis wisten heel veel informatie boven tafel te krijgen, ondanks het feit dat zij op alle fronten structureel werden tegengewerkt en zelfs voorgelogen door communicatie-professionals van het Ministerie van Financiën. Zij danken hieraan zelfs de titel 'Journalisten van het jaar 2019' <sup>(41)</sup>, die jaarlijks wordt toegekend aan een journalist (of meerdere) die een belangrijke bijdrage levert aan het onthullen van maatschappelijke misstanden. Journalist Joop Bouma die de titel kreeg in 2018, mocht de prijs die daaraan is verbonden aan zijn opvolgers overhandigen. Tijdens deze gebeurtenis riep hij in zijn toespraak op tot een ethisch debat over de rol van woordvoerders en waar hun grenzen liggen. Bouma beseft dat de relatie woordvoerder en journalist op meerdere manieren kan schuren. "Maar als je zelfs gaat liegen, ben je niets meer dan een trol die opdrachten uitvoert namens het bestuur", aldus Bouma.



Over de samenwerking met de afdeling persvoorlichting van het departement zegt Klein <sup>(42)</sup> in een interview: "Zij zijn een deel van het probleem. Als woordvoerder op een ministerie moet je zelf op onderzoek naar de antwoorden. Dat is onvoldoende gebeurd. In plaats daarvan werd er om de waarheid heen gekletst. Sommige voorlichters brachten ook doelbewust verkeerde informatie in omloop, door bij andere media te spinnen dat Trouw en 'RTL Nieuws' niks in handen hadden. Daarmee deden ze niet aan voorlichting, maar aan politiek." Volgens Kleinnijenhuis zijn persvoorlichters in dienst van de overheid en mogen dus niet liegen. Maar ze gedragen zich als politiek assistenten. Ze hebben het gevoel dat ze niet de waarheid moeten vertellen, maar hun staatssecretaris moeten beschermen. Dat is een verkeerde taakopvatting.



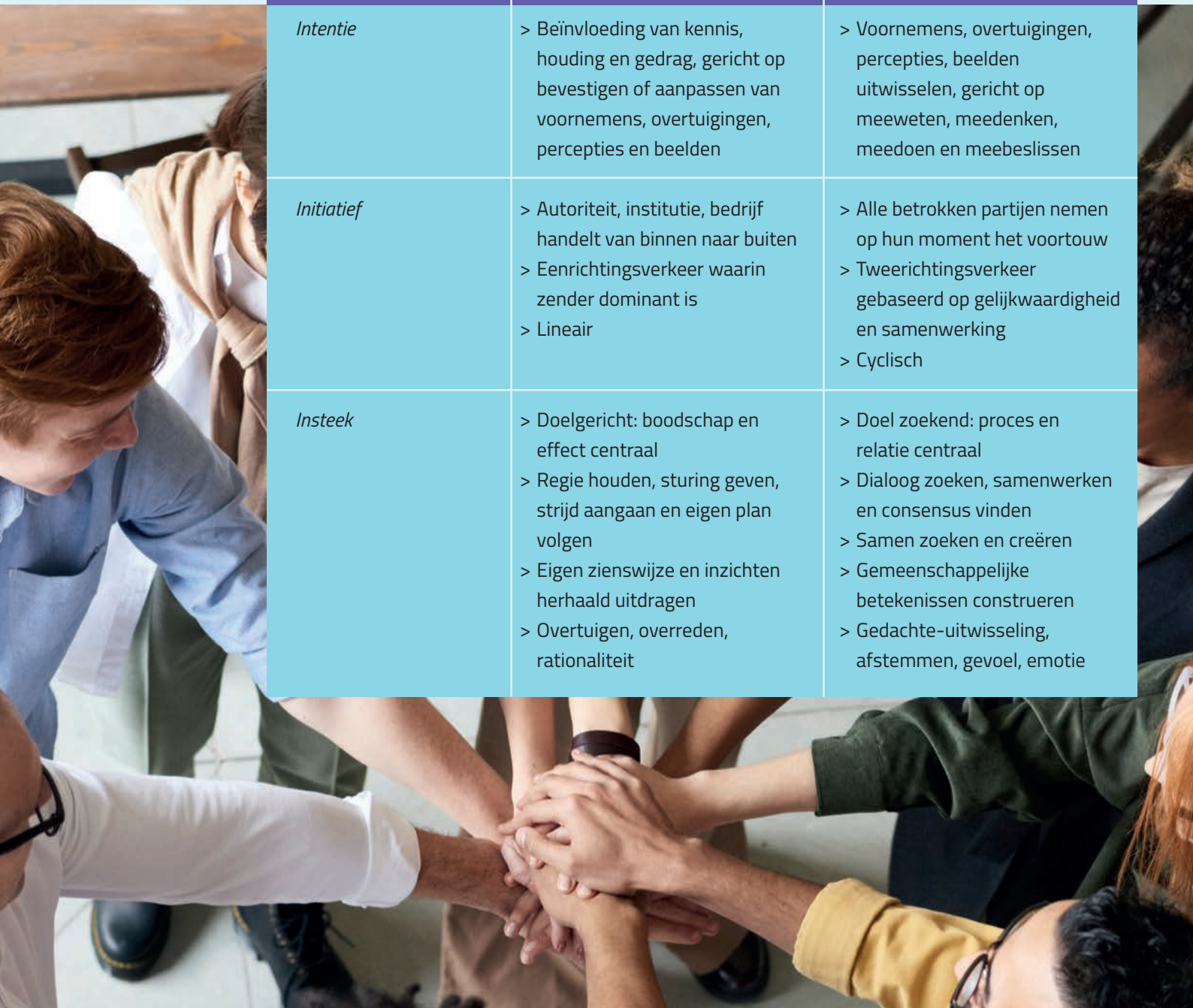
# 3

## De verschillen op een rijtje

Het mag duidelijk zijn dat er een groot verschil is in de aanpak van ethische crisiscommunicatie wanneer je dit vergelijkt met reputatiemanagement. We verwijzen opnieuw naar Siepel en Regtvoort die in hun boek 'Risico- en Crisiscommunicatie' <sup>(43)</sup> het voorwerk al hebben gedaan en de grootste verschillen qua karakteristieken op een rijtje hebben gezet. Voor ethische crisiscommunicatie gebruiken zij de term relatiemanagement.

Vertaald naar de aanpak in de praktijk, levert dit het onderstaande overzicht op:

KARAKTERISTIEKEN	REPUTATIEMANAGEMENT	RELATIEMANAGEMENT
<i>Intentie</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Beïnvloeding van kennis, houding en gedrag, gericht op bevestigen of aanpassen van voornemens, overtuigingen, percepties en beelden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Voornemens, overtuigingen, percepties, beelden uitwisselen, gericht op meeweten, meedenken, meedoen en meebeslissen</li> </ul>
<i>Initiatief</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Autoriteit, institutie, bedrijf handelt van binnen naar buiten</li> <li>&gt; Eenrichtingsverkeer waarin zender dominant is</li> <li>&gt; Lineair</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Alle betrokken partijen nemen op hun moment het voortouw</li> <li>&gt; Tweerichtingsverkeer gebaseerd op gelijkwaardigheid en samenwerking</li> <li>&gt; Cyclisch</li> </ul>
<i>Insteek</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Doelgericht: boodschap en effect centraal</li> <li>&gt; Regie houden, sturing geven, strijd aangaan en eigen plan volgen</li> <li>&gt; Eigen zienswijze en inzichten herhaald uitdragen</li> <li>&gt; Overtuigen, overreden, rationaliteit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Doel zoekend: proces en relatie centraal</li> <li>&gt; Dialoog zoeken, samenwerken en consensus vinden</li> <li>&gt; Samen zoeken en creëren</li> <li>&gt; Gemeenschappelijke betekenissen construeren</li> <li>&gt; Gedachte-uitwisseling, afstemmen, gevoel, emotie</li> </ul>



### **Kernpunten aanpak reputatiemanagement**

- De crisis wordt gezien als de crisis van de organisatie (of haar vertegenwoordigers) vaak geduid in termen van reputatieschade;
- De aanpak is gericht op het veiligstellen van reputatiebelangen van de zender;
- De communicatie richt zich vooral op de (sociale)media omdat dit het slagveld is waar reputaties worden gebroken, gemaakt of bestendigd.

### **Kernpunten aanpak ethische crisiscommunicatie**

- Ethische crisiscommunicatie is bedoeld voor degenen die getroffen zijn tijdens de crisis. Hier gaat het niet om de reputatiebelangen van de betrokken organisatie;
- Ethische crisiscommunicatie richt zich niet in eerste instantie op de media maar op het getroffen publiek. Je zou kunnen spreken van gelijkwaardige communicatie met de meest getroffen;
- Media zijn niet leidend maar volgend, als het gaat om de relatie in plaats van de reputatie. Bij reputatiemanagement staat de eigen reputatie centraal en gaat het niet in eerste instantie om de relatie.



# 4 Conclusies

De zienswijze en aanpak van enerzijds reputatiemanagement en anderzijds ethische crisiscommunicatie conflicteren met elkaar. Bij reputatiemanagement gaat het om eigen belang: het beschermen van de eigen reputatie. De focus van beleid en aanpak is er op gericht om bij relevante gebeurtenissen er als organisatie zo ongeschonden mogelijk uit te komen. Bij ethische crisiscommunicatie is het juist andersom; hier ligt de focus bij de getroffen en direct betrokkenen. De organisatie is actief bezig om het voor hen zo goed mogelijk te doen.

Een reputatie heb je per definitie bij de gratie van de buitenwereld. In feite is er sprake van een maatschappelijk belangenconflict; het belang van het publiek en de betrokkenen versus het belang van de organisatie of instantie waar de kwestie speelt. Als communicatieprofessional zou je moeten weten dat, wanneer er geen consistente aanpak bestaat in kwesties die het vertrouwen van zowel publiek als stakeholders (ernstig) kunnen schaden, in dit geval het vertrouwen van beide vakgebieden op het spel staat. Daarom is een consistente aanpak noodzakelijk voor gebeurtenissen die in aanmerking komen voor ethische crisiscommunicatie. In relatie tot deze kernconclusie sommen we verder de belangrijkste inzichten hieronder (nog eens) puntsgewijs op:

- Bij het vinden van de kernoorzaak, het oplossen van het probleem en hoe daar de crisisorganisatie op aan te passen, gaat het in eerste instantie niet om de veroorzaker maar om degenen die (het meest) erdoor getroffen zijn of benadeeld. Het gaat om de maatschappelijke informatiebehoefte die ontstaat, en hoe daar vervolgens de crisisorganisatie op aan te passen zodat het wordt opgelost.
- Alle gebeurtenissen of kwesties waarbij er, naast afbreukrisico van negatieve (publieke) aandacht, een maatschappelijke informatiebehoefte bestaat of kan ontstaan, vereisen de strategie en aanpak van ethische crisiscommunicatie. Dan maakt het dus in feite niet uit of het nu om rampen gaat waarbij dreiging ontstaat en zelfs slachtoffers kunnen vallen, of allerlei andere gebeurtenissen die kunnen uitmonden in affaires.
- Een consistente aanpak volgens de definitie van ethische crisiscommunicatie waar in dit artikel voor wordt gepleit, is essentieel voor het creëren van verbinding en bouwen (en zoveel mogelijk behouden) van relaties in de samenleving. Vertrouwen winnen of, liever nog, behouden.
- Inlevingsvermogen, morele respectabiliteit en integriteit zijn noodzakelijk (geworden). De richtlijnen om betrouwbaar te communiceren moeten zoveel mogelijk worden gerespecteerd. In het gedrag kunnen struisvogelpraktijken als verstoppen, ontkennen, jokken, aanvallen en de slachtofferrol beter worden vermeden.

- Er is ruimschoots aangetoond dat organisaties er veel belang bij hebben, ook financieel, wanneer er op maatschappelijk verantwoorde wijze en integer te werk wordt gegaan. Daar staat tegenover dat de schade in dat opzicht groot kan zijn als organisaties onverantwoord maatschappelijk gedrag laten zien en niet integer zijn.

Het lijkt ons een treffende manier om dit artikel af te sluiten met een uitspraak van Ansgar Zerfas. Hij is hoogleraar aan de universiteit van Leipzig en als hoofdonderzoeker verbonden aan de Europese Communicatiemonitor. Sinds enkele jaren staat vertrouwen hoog op de agenda van deze monitor. Hij deed niet voor niets destijds de volgende oproep: "Communicatiedeskundigen kunnen organisaties op verschillende manieren ondersteunen: ze kunnen omgaan met nepnieuws en de reputatie beschermen. En ze kunnen helpen bij het vestigen en herwinnen van vertrouwen. Vertrouwde inhoud, vertrouwde leiders en vertrouwde organisaties zijn een rots in de branding in de huidige media-omgeving".



## Over de auteurs



**Nico de Leeuw** is expert op het snijvlak van corporate communicatie en Ethisch Communicatiemanagement. Daarnaast is hij auteur, gastdocent, actief blogger en spreker. Van origine is hij journalist en tv-programmamaker. Daarvoor heeft hij veel gereisd. Bij Rochdale had hij tussen 2008 en 2016 een belangrijke rol in een van de grootste mediacrisissen gedurende die periode. Hij ontwikkelde meerdere methodieken en is auteur van 'Het Handboek voor Nieuwsmakers' en 'Jouw Nieuws Wereldnieuws'. Samen met Jan Merton schreef hij de boeken 'DURF Communicatie' en 'Communicatie en Ethiek'. Verder ontwikkelde hij met Jan Merton onlangs in samenwerking met IPD beroepsopleidingen en onderwijs.pro een nieuwe leergang met betrekking tot Ethisch Communicatiemanagement getiteld: 'Betrouwbaarheid en ethiek in organisaties'. Gecertificeerd op het niveau van NLQF/EQF6 (vanaf HBO niveau) en geregistreerd in het NLQF register. Het diploma is dus volgens de Europese richtlijnen internationaal geldig.



**Frank Vergeer** is een door de wol geverfde praktijkman en opgegroeid in de veiligheidshoek. Op 18-jarige leeftijd begon hij als agent op straat, daarna werkte hij acht jaar als rechercheur bij de toenmalige rijkspolitie. Tijdens de reorganisatie bij de politie in 1990 is hij omgeschoold naar het voorlichtings- en communicatievak. Hij was communicatieadviseur bij korpsleiding in Hollands Midden, het Ministerie van VWS en bij het toenmalige Expertisecentrum voor Risico- en Crisiscommunicatie van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Vanaf 1 september 2008 is Frank Vergeer medeoprichter en trainer bij Inconnect, een bureau dat zich richt op ethische crisiscommunicatie. Frank staat bekend als een bevlogen spreker. Hij weet tijdens lezingen zijn publiek te prikkelen met pittige uitspraken en actuele kennis van het communicatievak, met name op het gebied van omgevingsanalyse, advisering, strategieformulering en beroepsethiek. Hij schreef hierover meerdere vakbladartikelen en opiniestukken.

## Bronnenoverzicht

- (1) 'Waarom morele vragen politiek urgent worden' Afscheidsrede Gabriel van den Brink 27 nov 2015 aan Tilburg University' YouTube <https://www.youtube.com/watch?v=-4l9HSrTFH4&t=323s>
- (2) 'De verzekeringsmaffia', De Groene Amsterdammer. B. Logger en P. Weijnen. 29-06-2016. <https://www.groene.nl/artikel/verzekeringsmaffia>; ING betaalt 775 miljoen vanwege ernstige nalatigheden bij voorkomen witwassen' [www.om.nl](http://www.om.nl). 4 sept 2018 Functioneel Parket <https://www.om.nl/@103953/ing-betaalt-775/>
- (3) 'Twijfel zaaien om een dodelijk product aan de man te brengen: PR vermomd als wetenschap'. Follow the Money. 23-5-2020. V. Harmsen. <https://www.ftm.nl/artikelen/pr-vermomd-als-wetenschap?share=WaB9t%2Btcx%2FTRiiYc3eTkxz39lNyfGX%2BJTCYGkPdZztsypobZj2m2ROJzdBNsGg%3D%3D>; 'SBM Offshore N.V. betaalt 240 miljoen dollar wegens omkoping': [www.transparency.nl](http://www.transparency.nl) 12-11-2014 A. Scheltema Beduin <https://www.transparency.nl/nieuws/2014/11/sbm-omkoping/>; 'Onthullende aanklacht tegen Volkswagen' [www.deingenieur.nl](http://www.deingenieur.nl) 20 sept 2016 <https://www.deingenieur.nl/artikel/onthullende-aanklacht-tegen-volkswagen>
- (4) Het Trendrapport 2019, 'Trends voor overheidscommunicatie 2019', Dienst Publiek & Communicatie, Ministerie Algemene Zaken; 'De Maatschappelijke Imago Monitor 2019', Motivaction 2019 <https://www.motivaction.nl/kennisplatform/nieuws-en-persberichten/bedrijven-moeten-maatschappelijke-doelen-belangrijker-maken>.
- (5) 'Vertrouwen in Europa en politiek stijgt'. [www.cbs.nl](http://www.cbs.nl) 12 mrt 2019 <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2019/11/vertrouwen-in-europa-en-politiek-stijgt>
- (6) 'Edelman Trust Barometer 2020: 'A growing sense of inequity is undermining trust', [Edelman.Amsterdam.nl](http://Edelman.Amsterdam.nl) februari 2020 <https://www.edelman.amsterdam/2020-edelman-trust-barometer>
- (7) 'Niet de kiezer is gek', T. v.d. Meer, uitgeverij Spectrum jan 2017, pagina 28.
- (8) N.F. Lund, S.A. Cohen, & C. Scarles, (2018). 'The power of social media storytelling in destination branding', *Journal of Destination Marketing and Management* 2018, volume 8, p. 271-280.
- (9) zie verwijzing bij punt 5
- (10) S. Stähler, M. Fischer (2020) 'When does Corporate Social Irresponsibility become news? Evidence from more than 1.000 brand transgressions across five countries', *Journal of marketing* Volume: 84 issue: 3, page(s): 46-67
- (11) Coombs 2007, p. 163-176 en J. G. F. Jonkman, R. Vliegthart, P. Verhoeven & M. Boukes 'Buffering Negative News: Individual-level Effects of Company Visibility, Tone, and Pre-existing Attitudes on Corporate Reputation', 17 Dec 2019, p 272-296, <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/15205436.2019.1694155>.
- (12) 'En nu is het tijd voor verbinding, stelt deze emeritus hoogleraar', Trouw. R. Lips 2 juni 2020 <https://www.trouw.nl/religie-filosofie/en-nu-is-het-tijd-voor-verbinding-stelt-deze-emeritus-hoogleraar-b087361c/>
- (13) Risico- en Crisiscommunicatie, Siepel en Regtvoort, vierde, herziene druk 2014.
- (14) Crisismanagement Practise [aon.com](http://aon.com). [https://www.aon.com/netherlands/agrc/crisis-management.jsp?utm\\_source=google&utm\\_medium=cpc&utm\\_campaign=AGRC-crisismanagement-20200910&utm\\_content=LP-crisimanagerment&gclid=CjOKCQiA7qP9BRCLARiSABDaZzjOAM\\_EfqFsDFF-ccjLN0BUwAZ7dSlgiYs8p4JaPdQbNY1rg-Ns1hUaAqGGEALw\\_wcB](https://www.aon.com/netherlands/agrc/crisis-management.jsp?utm_source=google&utm_medium=cpc&utm_campaign=AGRC-crisismanagement-20200910&utm_content=LP-crisimanagerment&gclid=CjOKCQiA7qP9BRCLARiSABDaZzjOAM_EfqFsDFF-ccjLN0BUwAZ7dSlgiYs8p4JaPdQbNY1rg-Ns1hUaAqGGEALw_wcB); 'Crisiscommunicatie' [berenschot.nl](http://berenschot.nl). <https://www.berenschot.nl/expertise/diensten/communicatie/crisiscommunicatie/>
- (15) 'When does Corporate Social Irresponsibility become news? Evidence from more than 1.000 brand transgressions across five countries', *Journal of marketing* 2020, Volume: 84 issue: 3, page(s): 46-67, S. Stähler & M. Fischer.
- (16) De getroffencirkel is bedacht en samengesteld door Ina Strating voor de nafasecommunicatie en wordt door Inconnect toegepast in de acute fase van de crisis.
- (17) Kasperson, Golding en Tuler: Social Distrust as a Factor in Siting Hazardous Facilitation and Communication Risk, april 2010: *Journal of Social Issues*
- (18) 'Het formuleren van een communicatiestrategie tijdens een crisis'. Magazine nationale veiligheid en crisisbeheersing. Vergeer F. Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Jrg. 1, nr. 4 april 2008.

- (19) 'Juiste keuzes in zedenzaak', de Volkskrant P. Giessen, 16 mrt 2011, <https://www.volkskrant.nl/nieuws-achtergrond/juiste-keus-in-zedenzaak~b4e84906/>
- (20) Rapport Evaluatie Nationale Crisisbeheersingorganisatie vlucht MH17. Universiteit Twente, pag 246-247, R. Torenvlied, E.Giebels, R.A. Wessel, J.M. Gutteling, M. Moorkamp, W.G Broekema. [https://www.wodc.nl/binaries/2563-volledige-tekst\\_tcm28-73994.pdf](https://www.wodc.nl/binaries/2563-volledige-tekst_tcm28-73994.pdf)
- (21) KRO/NCRV Kruispunt, 16 dec NPO 2, <https://www.youtube.com/watch?v=103kQVVXDWO> ; 'Burgemeester Buijs van Oss beste lokale bestuurder, optreden na ongeluk met Stint maakte indruk' OmroepBrabant, 17 jan 2019. R. Seunis. <https://www.omroepbrabant.nl/nieuws/2918638/burgemeester-buijs-van-oss-beste-lokale-bestuurder-optreden-na-ongeluk-met-stint-maakte-indruk>
- (22) Communicatie en Ethiek. Betrouwbaar zijn, vertrouwen ontvangen. Futuro 2017. (pag 130 t/m 133). J. Merton en N. de Leeuw; 'What we don't understand about trust', TEDxHousesOfParliament, O.O'Neill, juni 2013, [https://www.ted.com/talks/onora\\_o\\_neill\\_what\\_we\\_don\\_t\\_understand\\_about\\_trust](https://www.ted.com/talks/onora_o_neill_what_we_don_t_understand_about_trust)
- (23) 'Vertrouwen (deel 1) resultaat van uiterst gecompliceerde informatieve wisselwerking', B. Warner, blog [www.commtop.nl](http://www.commtop.nl) <https://www.commtop.nl/2018/09/01/vertrouwen-deel-1/> ; Communicatie en Ethiek. Betrouwbaar zijn, vertrouwen ontvangen. Futuro 2017. (pag 130 t/m 133). Jan Merton en Nico de Leeuw;
- (24) Zie verwijzing bron bij punt 23 Communicatie en Ethiek (pag 101 t/m 103)
- (25) 'Celstraf voor Robin Linschoten voor belastingontduiking', Het Parool, 13 nov 2019, <https://www.parool.nl/nieuws/om-eist-opnieuw-celstraf-tegen-vvd-er-robin-linschoten~b8f708d8/> ; 'Wat moet je met een klant als Robin Linschoten?', Accountancy Vanmorgen 17 september 2020, <https://www.accountancyvanmorgen.nl/2020/09/17/wat-moet-je-met-een-klant-als-robin-linschoten/>
- (26) Dossier met 45 artikelen van Follow the Money mbt de praktijken van Henry Keizer die zichzelf verrijkte middels illegale constructies. <https://www.ftm.nl/tag/henry-keizer> ; 'Weigering journalisten door VVD is een blamage voor Nederland', nos.nl 28-04-2017, <https://nos.nl/artikel/2170531-weigering-journalisten-door-vvd-is-een-blamage-voor-nederland.html>
- (27) 'Camiel Eurlings doet aangifte tegen ex-vriendin' AD, 14 juli 2016, P. Groenendijk en H. Klippus <https://www.ad.nl/nieuws/camiel-eurlings-doet-aangifte-tegen-ex-vriendin~aad54d3e/> ; 'Camiel Eurlings reageert op aangifte mishandeling', R.J Duin en H. Keultjes Parool 5 aug 2016, <https://www.parool.nl/nieuws/camiel-eurlings-reageert-op-aangifte-mishandeling~b79f40d9/> ; 'Camiel Eurlings biedt excuses aan voor mishandelen vriendin', Trouw 30 dec 2017. <https://www.trouw.nl/nieuws/camiel-eurlings-biedt-excuses-aan-voor-mishandelen-vriendin~bf27c416/>
- (28) 'Bij1 had val Cailin Kuit kunnen voorkomen', Het Parool 12 jan 2018, V. Spaans, <https://www.parool.nl/nieuws/bij1-had-val-cailin-kuit-kunnen-voorkomen~b7116a66/> ; Prominente kandidaat Bij1 loog over haar cv' Het Parool, 29 jan 2018, V. Spaans, <https://www.parool.nl/nieuws/prominente-kandidaat-bij1-loog-over-haar-cv~bc6a2f6c/> ; 'Sylvana liegt nog steeds over Cailin Kuit', Geen Stijl TV, 9 jan 2018 <https://www.youtube.com/watch?v=LK6wRYIb6Zg>
- (29) 'Halbe Zijlstra: 'Ik ben dom geweest, daarvoor zeg ik sorry', RTL Nieuws 12 feb 2018; <https://www.rtlnieuws.nl/nederland/politiek/artikel/3852941/halbe-zijlstra-ik-ben-dom-geweest-daarvoor-zeg-ik-sorry> ; 'Halbe Zijlstra geeft leugen toe: ontmoeting met Poetin heeft nooit plaatsgevonden', Volkskrant 12 feb 2018, N. Righton, <https://www.volkskrant.nl/nieuws-achtergrond/halbe-zijlstra-geeft-leugen-toe-ontmoeting-met-poetin-heeft-nooit-plaatsgevonden~b609c95a/> ; 'Zo verliep het contact tussen oud-Shell-topman Jeroen van der Veer en de Volkskrant', Volkskrant 13 feb 2018, P. Remarque, <https://www.volkskrant.nl/nieuws-achtergrond/zo-verliep-het-contact-tussen-oud-shell-topman-jeroen-van-der-veer-en-de-volkskrant~b75bb9f4/>
- (30) <https://www.eurib.net/wat-is-reputation-management/>; <https://www.ensie.nl/clipit-media-monitoring/reputatiemanagement>; [https://www.rsm.nl/executive-education/open-programmes/programmes/corporate-communication/reputation-management/overview/?gclid=CjwKCAjw8MD7BRArEiwAGZsrBY0Tg97z5J\\_X-Gfa3GfB85tPUDXdM7W4ao6zNDR3UPWelLKH1PEHoRoC18QQA\\_VD\\_BwE](https://www.rsm.nl/executive-education/open-programmes/programmes/corporate-communication/reputation-management/overview/?gclid=CjwKCAjw8MD7BRArEiwAGZsrBY0Tg97z5J_X-Gfa3GfB85tPUDXdM7W4ao6zNDR3UPWelLKH1PEHoRoC18QQA_VD_BwE); <https://www.coosto.com/nl/blogs/hoe-jij-3-stappen-aan-het-roer-van-je-reputatie-komt-te-staan>; <https://www.mijnonlineidentiteit.nl/wat-is-reputatiemanagement/>



- (31) Definitie wikipedia reputatiemanagement: [https://nl.wikipedia.org/wiki/Online\\_reputatiemanagement](https://nl.wikipedia.org/wiki/Online_reputatiemanagement)
- (32) 'Debat over drama monstertruck in Haaksbergen', Tubantia, 27-5-2015, L. Lingmont, <https://www.tubantia.nl/haaksbergen/debat-over-drama-monstertruck-in-haaksbergen~a51ec9c5/> 'Burgemeester stapt op na monstertruckdrama' AD, M. van Ast 27-05-15, <https://www.ad.nl/binnenland/burgemeester-stapt-op-na-monstertruckdrama~af8f43b4/>
- (33) Rapport kwestie ongeluk in Haaksbregen mbt monstertruck, [www.onderzoeksraad.nl](http://www.onderzoeksraad.nl)  
<https://www.onderzoeksraad.nl/nl/page/6913/gebrek-aan-alertheid-bij-vergunning-monster-truck-in-haaksbergen>
- (34) 'Burgemeester Haaksbergen weg na ongeluk monstertruck', Trouw 28 mei 2015, <https://www.trouw.nl/nieuws/burgemeester-haaksbergen-weg-na-ongeluk-monstertruck~b7fbda69/>
- (35) 'Waarom Arie den Dekker zich voor het gemeentehuis in Oss in brand stak'. Volkskrant 31-juli 2020. R.Kuiper <https://www.volkskrant.nl/nieuws-achtergrond/waarom-arie-den-dekker-zich-voor-het-gemeentehuis-van-oss-in-brand-stak~ba88b8b6/>
- (36) Reactie Buijs-Glaudemans op YouTube nav incident met inwoner Oss  
<https://www.youtube.com/watch?v=PxZlhv-guQw>
- (37) 'Familie overleden Ossenaar doet aangifte tegen burgemeester'. nos.nl 28 aug 2020 <https://nos.nl/artikel/2345764-familie-overleden-ossenaar-arie-den-dekker-doet-aangifte-tegen-burgemeester.html>; 'Die zelfverbranding in Oss is niet zomaar een tragisch incident'. Joop.bnnvara.nl 28 juli 2020. H.vd Horst <https://joop.bnnvara.nl/opinies/die-zelfverbranding-in-oss-is-niet-zomaar-een-tragisch-incident>; 'Onafhankelijk onderzoek naar behandeling van Ari den Dekker die zichzelf in brand stak in Oss'. Brabants Dagblad 28 juli 2020. T vd Meer <https://www.bd.nl/oss-e-o/onafhankelijk-onderzoek-naar-behandeling-van-arie-den-dekker-die-zichzelf-in-brand-stak-in-oss~a821a86a/>
- (38) 'Parlementaire enquête woningcorporaties (2012-2014)'; parlement.com [https://www.parlement.com/id/vj8qb1nuabtp/parlementaire\\_enquete\\_woningcorporaties](https://www.parlement.com/id/vj8qb1nuabtp/parlementaire_enquete_woningcorporaties)
- (39) 'Uit de boekenkast van de bedrijfsethiek 57', Tijdschrift voor compliance, jrg. 15, november, blz. 269-274. Edgar Karssing (2015)
- (40) Dossier met 8 artikelen mbt de toeslagenaffaire bij de Belastingdienst, Follow the Money, <https://www.ftm.nl/tag/toeslagenaffaire>
- (41) 'Jan Kleinnijenhuis en Pieter Klein journalist van het jaar 2019', Villamedia.nl, D. Rogmans 23 dec 2019, <https://www.villamedia.nl/artikel/jan-kleinnijenhuis-en-pieter-klein-journalist-van-het-jaar-2019> ; 'Liegende woordvoerders maken ethisch debat voorlichting noodzakelijk'. Adformatie. J.Mulder 6 feb 2020 <https://www.adformatie.nl/pr/liegende-woordvoerders-maken-ethisch-debat-noodzakelijk>
- (42) 'Jan Kleinnijenhuis (Trouw) en Pieter Klein (RTL) Journalisten van het Jaar', Trouw 23 dec 2019 <https://www.trouw.nl/nieuws/jan-kleinnijenhuis-trouw-en-pieter-klein-rtl-journalisten-van-het-jaar~bca88af1/>
- (43) Risico- en Crisiscommunicatie, Regtvoort en Siepel, vierde, herziene druk 2014, pagina 23