

Hoe repareer je reputatieschade?

Reputatie Als een bedrijf slecht in het nieuws is geweest, kan het een reputatiemanager inhuren. **Zo deed de UvA het ook, na de bezetting van het Maagdenhuis.**

ANNE VEGTERLO

Als bedrijf wil je natuurlijk goed te boek staan bij de buitenwereld. Omdat je met een slechte reputatie nou eenmaal minder voor elkaar krijgt. Niet zo gek dus, dat de Universiteit van Amsterdam onlangs twee experts van reputatiebedrijf Capita heeft aangenomen om het imago van de universiteit op te poetsen. De maandenlange studentenprotesten in het Maagdenhuis deden de reputatie van de UvA geen goed. Ook de Rabobank trok na de Labor-affaire in 2013, waarbij medewerkers van de bank fraudeerden met rentepercentages, een speciale reputatiemanager aan.

Wat doet zo iemand precies? „Reputatiemanagers proberen de kloof te dichten tussen hoe een bedrijf gezien wordt door de buitenwereld en wat het in werkelijkheid is”, legt Cees van Riel uit. Hij is hoogleraar corporate communication aan de Erasmus Universiteit in Rotterdam en oprichter van het Reputation Institute, een reputatieonderzoeksbureau met kantoren over de hele wereld.

Waar het vroeger gezien werd als onderbuike gevoel, kan een reputatie nu gestaafd worden met harde cijfers. Het Reputation Institute levert jaarlijks een lijst met Nederlandse bedrijven met de beste reputatie - Philips staat al jaren bovenaan - en er is zelfs een jaarlijkse uitreiking van de Reputatiemanagement Award, vorig jaar gewonnen door de gemeente Den Haag. ‘Voor de organisatie die er het beste in is geslaagd haar reputatie te versterken.’

Een reputatie is afhankelijk van zeven factoren, waaronder innovatie, transparantie, maatschappelijk verantwoord ondernemen, de financiële prestaties, leiderschap, de kwaliteit en waarde van het product en het personeelsbeleid.

Geen sluwe spindoctor

Toch klinkt een reputatiemanager een beetje als iemand die met een paar slimme trucs elk bedrijf betrouwbaar zegt te kunnen maken. Een soort sluwe spindoctor die je inhuurt na een schandaal en die alle

fouten weer recht praait. Volgens Paul Stamnsnijder, oprichter van De Reputatiegroep, is het veel meer dan dat. „Reputatiemanagement is alles behalve het oppoetsen van de buitenkant, het begint bij de binnenkant: de organisatie.”

Het bedrijf van Stamnsnijder, bestaande uit tien reputatiemanagers, geeft advies aan zo’n 65 opdrachtgevers per jaar. „Hulp bij hun strategie, advies als ze een nieuwe markt willen aanboren of zorgen dat een bedrijf beter - of in ieder geval niet slecht - in de krant komt.” Maar een klein deel van het werk bestaat uit reputatiereparatie in tijden van crisis. Stamnsnijder wil liever geen reputatiemanager genoemd worden. „In de praktijk ben ik meer een bestuursadviseur.”

Te veel ratio, te weinig gevoel

Een goede reputatiemanager weet hoe het bedrijf gezien wordt. Daar komen ze achter door goed de berichtgeving in de media in de gaten te houden, maar ook door onderzoek te doen onder alle belanghebbers. Klanten, gebruikers, leveranciers, deskundigen, noem maar op.

„Met zo’n onderzoek haal je veel informatie binnen die je normaal niet snel te weten zult komen”, zegt Mildred Hofkes, oprichter van Bureau Hofkes Reputatiemanagement en gespecialiseerd in reputatieonderzoek. „Omdat je de vragen stelt vanuit de klant of belanghebbende en niet vanuit de organisatie.” Het is dus meer dan een klanttevredenheidsonderzoek, dat toetst of de intenties van een bedrijf overeenkomen met de wensen van de klanten. En ook meer dan een marketingonderzoek, dat toetst of een bepaalde strategie overkomt.

Reputatiemanagers vragen naar het algehele gevoel over een bedrijf: in hoeverre heb je vertrouwen in het bedrijf? Wat bewonder je? En is het een respectabel bedrijf? Want sentiment is belangrijk bij een reputatie. „In de bestuurskamers draait het vaak wat te veel om ratio en te weinig om gevoel”, zegt Hofkes.

Belangrijke beslissingen worden doorgekeurd, beargumenteerd en juridisch onderbouwd. „Maar bestuurders gaan vaak voorbij aan de emotie. Ze zijn té rati-

oneel, terwijl je juist ook moet kijken naar de impact die een besluit heeft.”

Neem de recente salarisverhoging voor topbestuurders bij ABN Amro. Juridisch gezien niets mis mee: een bank mag de door het bonusverbod gemiste bonussen van bestuurders compenseren. Maar voor de buitenwereld voelt het wrang. „Een goed reputatieonderzoek had ze daarvoor kunnen behoeden”, zegt Hofkes. „Een reputatiemanager weet wat er speelt in de maatschappij en hoe het sentiment is.”

Verwachting versus ervaring

Weet je eenmaal wat er schort of bijdraagt aan de reputatie van een bedrijf, dan is het

Bij bestuurders draait het vaak wat te veel om ratio en te weinig om gevoel

de kunst dat te verbeteren. Zo onderzocht Hofkes eens de reputatie van een bouwbedrijf. „Uit het onderzoek bleek dat de stakeholders veel waarde hechten aan veiligheid, omdat dat vertrouwen schept. Iets waar het bedrijf zelf niet bij had stilgestaan. Nu heeft elk bouwproject een veiligheidsmanager en het bedrijf een betere reputatie.”

Of een architectenbureau dat dacht dat hun bouwstijl de reputatie bepaalde. Terwijl het onderzoek uitwees dat belanghebbers het bureau zo waardeerden vanwege de punctualiteit en leversnelheid. Hofkes: „Dat hebben ze toen breed uitgemeten. Zo onderscheid je je van de con-

currentie, en je weet dat je het waar kunt maken. Want zo iets werkt alleen als de ervaring klopt met de verwachting.”

Daarom is reputatiemanagement ook iets anders dan reclame, vindt Stamnsnijder. „Reclame gaat om de verpakking, reputatiemanagement gaat om de inhoud.” Reclame mag overdrijven en aanprijzen. Een reputatiemanager mag geen verwachtingen scheppen die niet waargemaakt kunnen worden. „Dan kan een bedrijf juist vertrouwen verliezen.” Als we bijvoorbeeld tandpastareclames moeten geloven, zou iedereen die regelmatig poetst een stralende Hollywoodglimlach hebben. We weten wel dat de

Een belangrijke vuistregel: eerst presteren, dan communiceren

tandpasta die verwachting niet waar kan maken, maar we accepteren de overdrijving. Op het moment dat blijkt dat diezelfde tandpasta gemaakt wordt met schadelijke producten, verliezen we wel het vertrouwen in het bedrijf. En daar waakt de reputatiemanager voor.

Daarbij zijn sommige reputaties zo geschaad dat ze moeilijk te herstellen zijn, zegt Stamnsnijder: „Als iemand betrokken is bij een lopende strafzaak, in een fraude-schandaal bijvoorbeeld, dan zullen we diegene op dat moment niet aannemen als klant. In zulke gevallen wachten we het oordeel van de rechter af.”

Een goede reputatiemanager heeft een

brede algemene kennis en ontwikkeling, en kent het bedrijf goed - je kunt niet de reputatie van een scheepsbouwer managen als je niets weet van scheepsbouw. Hij is goed met taal, formuleert zorgvuldig, heeft een kritische maar constructieve opstelling. In tijden van reputatieschade zijn anderen immers al kritisch genoeg. Bovendien weet hij wat er speelt in de maatschappij en kan hij mensen binden aan het bedrijf of de organisatie.

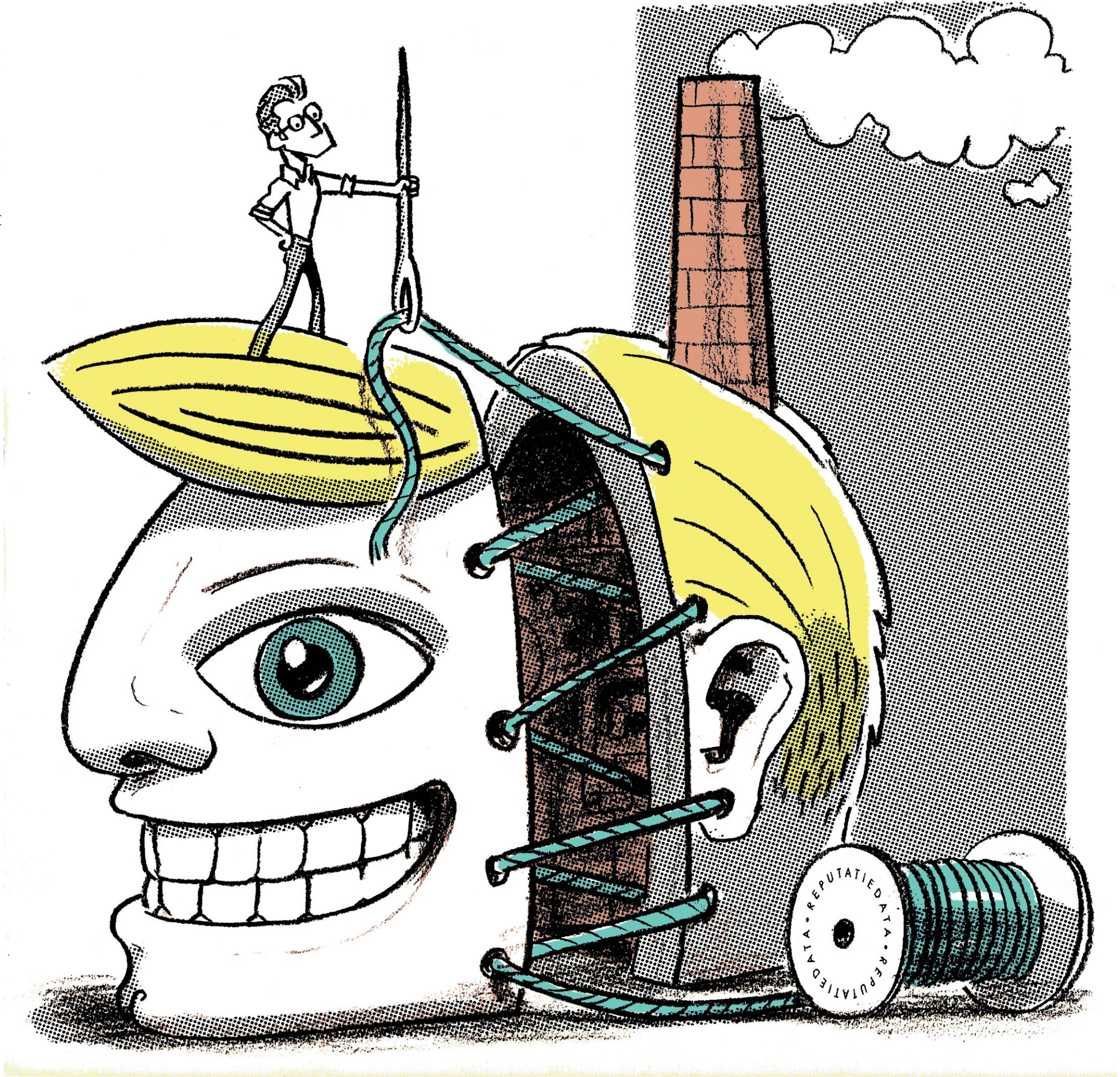
Als de medewerkers al niet veel voelen voor het bedrijf, hoe kun je dan ooit buitenstaanders binden?

Eerst presteren, dan communiceren

Standaardtrucs voor een goede reputatie zijn er niet, maar er zijn wel verschillende methoden die over het algemeen goed werken om een reputatie te versterken. Van Riel: „Een belangrijke vuistregel is: eerst presteren, dan communiceren.” Voer eerst een verandering door, bijvoorbeeld een altijd bereikbare klantenservice, en vertel dat dan pas aan de klanten. Daarnaast werkt het goed als anderen iets positiefs over je zeggen of schrijven. Testimonials, noemt Van Riel dat. Helemaal fijn als de testimonialschrijvers zelf ook een goede reputatie hebben: een expert of een bekende opiniemaker werkt vaak goed.

En het belangrijkste: laat de mooie kanten van je organisatie zien. Stamnsnijder: „De plastische chirurgie kampte in het verleden met een reputatie als ‘botoxspuiters’, waardoor het vak minder opleidingsplaatsen kreeg van het ministerie. Ze hebben toen naar de buitenwereld toe meer de focus gelegd op het overgrote deel van het werk dat ze feitelijk doen: namelijk reconstructies na een ongeluk, brandwonden of borstkanker.”

Als je dan alsnog in een crisissituatie komt - en volgens Van Riel gebeurt dat elke reputatiemanager een of twee keer in zijn carrière - dan kun je het beste ook maar alles op straat gooien. „Transparantie is essentieel. Vertel wat er aan de hand is en zorg dat het wordt opgelost.” Want van die oude pr-wijsheid over een reputatie die te paard vertrekt klopt volgens Van Riel niks. „Een zorgvuldig opgebouwde reputatie is niet zomaar geschaad.”



ILLUSTRATIE ROEL VENDERBOSCH