

## DE REPUTATIE-REVOLUTIE

‘We  
willen ons  
gezicht  
niet  
verliezen’

THEMA  
MT500

TEKST Dominique Haijtema





**Bestuurders zeggen reputatiemanagement te zien als topprioriteit. Toch hebben weinig bedrijven een passend beleid. Hoort in iedere raad van bestuur een *chief reputation officer* thuis?**

'All you have in life is your reputation', zei de Britse ondernemer Richard Branson onlangs in een interview op TEDTalks. Ook topbelegger Warren Buffett is duidelijk over het belang van een goede reputatie: 'Het duurt 20 jaar om een reputatie op te bouwen en 5 minuten om hem te ruïneren. Als je daar goed over nadenkt, ga je de dingen anders doen.' Reputatie en imago zijn in 2015 zelfs de belangrijkste onderwerpen op de strategische agenda van ceo's in vrijwel alle sectoren, blijkt uit onderzoek van bureau Berenschot. Een resultaat dat communicatiedeskundige Lucas Stassen allerm minst verbaast. 'Het is puur eigenbelang. Het klinkt wellicht nobel dat de bestuurders de reputatie van het bedrijf belangrijk vinden, maar ze zijn vooral bang dat zij erop worden aangekeken als er iets misgaat. Ze hebben een persoonlijk belang bij de reputatie van hun organisatie, omdat die nauw verbonden

**LUCAS STASSEN**

Heeft ruim 25 jaar ervaring als communicatieadviseur, -trainer en interim manager. Hij is de bedenker en oprichter van het Reputatie-dashboard, waarmee bedrijven hun communicatie en reputatie kunnen managen, meten en bijhouden.



is met hun eigen reputatie.' Ook Jan Driessen is niet verbaasd over het Berenschot-onderzoek. 'Veel bestuurders komen er de laatste jaren op een indringende manier achter dat het oude reputatiemanagement niet meer werkt. De maakbaarheid van het beeld dat de buitenwacht van je heeft staat sterk onder druk. Vroeger kon je wellicht nog vertellen hoe goed je was en de zaken mooier voorstellen dan ze waren. Nu raken bedrijven steeds vaker de grip kwijt. Je kunt weinig meer verbloemen.'

**BEDRIJF MOET DEUGEN**

'Communicatie is de belangrijkste bijzaak in het bedrijfsleven', zegt Lucas Stassen. Door de toegenomen transparantie en door social media kan elke medewerker of klant iets roepen over je bedrijf. 'Het is dan ook belangrijk dat elke organisatie reputatiemanagement kent en dat begint weer bij een goed verhaal over het bestaansrecht van je organisatie en de bijpassende cultuur.' Driessen gaat nog een stap verder: je bedrijf moet deugen. Of het nou gaat om de producten of om de dienstverlening. Hij noemt drie 'revoluties' die een sterke invloed hebben op reputatie-





management: de eerste is dat informatie nu overal en voor iedereen beschikbaar en openbaar is en iedereen met elkaar verbonden is, de tweede is dat consumenten zich steeds beter weten te organiseren en de derde is de technische ontwikkeling, waarvan we nog slechts aan het begin staan. 'Als ik een Tesla bestel, word ik vanaf het productieproces tot en met de levering op de hoogte gehouden. Ik bouw al een band op met het product voordat het ook maar is geleverd. En als ik vervolgens fantastische dienstverlening ervaar, ben ik fan.'

#### KWESTIE VAN FATSOEN

Hoogleraar corporate communicatie Cees van Riel doet al 25 jaar onderzoek naar reputatie en benadrukt dat de kern van de zaak van alle tijden en universeel is: mensen willen hun gezicht niet verliezen. 'We willen gewoon niet dat anderen vervelende dingen over ons zeggen. Reputatie is vooral een kwestie van fatsoen, maar wat wij fatsoenlijk vinden varieert in de tijd en ook per cultuur. De belastingmoraal is in

'Bedrijven raken steeds vaker de grip kwijt. Je kunt weinig meer verbloemen'

#### JAN DRIESSEN

Was journalist en werkte onder meer voor *Brandpunt* en *Netwerk*. Daarna was hij 14 jaar directeur communicatie bij Aegon, alvorens hij zijn eigen communicatieadviesbureau begon: Q&A Communicatie. Hij was ook de campagne-strateeg van Mark Rutte.

Griekenland duidelijk anders dan in Nederland. En begin vorige eeuw vonden we het ook normaal dat de industrie voor uitstoot zorgde in de stedelijke gebieden. Nu vinden we dat onfatsoenlijk. Ook over bonussen denken we nu anders dan 10 jaar geleden. Bedrijven moeten daarom op tijd in de gaten hebben hoe de fatsoennormen evolueren. Laat je niet verrassen.'

Hij benadrukt dat bedrijven vooral duidelijk moeten maken wat hun relevantie is ten opzichte van stakeholders als consumenten, vakbonden, overheden of aandeelhouders. 'Philips zorgt bijvoorbeeld met LED-verlichting voor leefbaarheid van steden en duurzaamheid. Een Belgische bank als Belfius communiceert ook duidelijk waarvoor zij staat: het is een bank voor de bevolking en investeerder in MKB-bedrijven.'



#### ONDER VERGROOTGLAS

Het is hoog tijd dat bedrijven een Chief Reputation Officer (CRO) aanstellen, vindt Mildred Hofkes van Bureau Hofkes. 'Toen ik in 2006 begon was reputatie nog een *minor issue*. Dat is door allerlei schandalen en ontwikkelingen wel veranderd. Wij deden bijvoorbeeld in 2009 een reputatieonderzoek voor hogeschool InHolland. Toen waren er al duidelijke signalen dat het niet goed ging, maar de afdeling marketing kreeg het rapport niet omhoog



**'Veel bestuurders zijn niet gewend om feedback te krijgen en kunnen daar niet goed mee omgaan'**

naar het bestuur. In 2011 barstte de bom en was de reputatieschade enorm.' Hofkes stelt dat veel besturen de vaardigheden missen om goed strategisch reputatiemanagement te bedrijven. 'Het vereist een bepaalde sensitiviteit. Veel bestuurders zijn niet gewend feedback te krijgen en kunnen daar niet goed mee omgaan. Kijk naar de vertrokken Louise Gunning bij de Universiteit van Amsterdam. Een inhoudelijk goede bestuurder, maar ze kon geen verbinding maken met de studenten. Zo weigerde ze bijvoorbeeld aan het assemblee van de studenten mee te doen en haar hand op te steken. Dan blijf je te veel vanuit je positie besturen in plaats van uit persoonlijke vaardigheden. Wij noemen dat de klassieke bestuursstijl.' Het voorbeeld-Gunning toont duidelijk het verschil in gelijk hebben en gelijk krijgen, stelt ook Lucas Stassen. 'Je zit als bestuurder nou eenmaal onder een vergrootglas en dan is ongeveer het domste wat je kunt doen: besluiten de ME op de studenten af te sturen. Dat wekt weinig sympathie. Ze had veel

**MILDRED HOFKES**

Is sinds 2006 oprichter en eigenaar van Bureau Hofkes Reputatiemanagement (BHRM), dat jaarlijks reputatieonderzoek doet en het reputatiecongres organiseert. Hofkes is ook de oprichter van NieuwBestuur, dat zich richt op nieuwe type bestuurders.



beter samen met de studenten een oplossing kunnen zoeken.' Geloofwaardigheid, verbinding kunnen maken, zelfreflectie en een goed verhaal hebben zijn belangrijke vaardigheden voor bestuurders, vindt Hofkes. 'Reputatie is niet te koop, die moet je langzaam opbouwen. Het is het duurzaamste verdienmodel. Een goede reputatie zorgt ervoor dat je ook fouten kunt maken, als je maar helder en open communiceert. Het gaat steeds om het verschil tussen je verwachting en de daadwerkelijke ervaring. Je moet kunnen waarmaken wat je belooft.'

**NIET BLIJVEN VERSCHUILEN**

Hofkes vindt dat bestuurders niet langer alleen maar kunnen zenden. 'De maatschappij weet bijna net zoveel als de bestuurders. Je moet bijvoorbeeld antwoord hebben als er ophef ontstaat over bonussen. Dan kun je je niet blijven verschuilen in de bestuurskamer. Je moet ook kunnen luisteren en de dialoog willen aangaan.' Bedrijven en bestuurders moeten hun toegevoegde waarde duidelijk maken, vindt ook Jan Driessen. 'Succesvolle bedrijven overtuigen steeds meer door klantcontact en maatschappelijke betekenis en relevantie. Ik heb iemand als Elon Musk van Tesla nog nooit over winst horen praten. Paul Polman van Unilever en Frans van Houten van Philips vind ik ook goede voorbeelden. Zij staan ervoor dat hun bedrijven producten maken die de wereld gezonder of beter maken.'





Ook Driessen gelooft in de toegevoegde waarde van een Chief Reputation Officer. Maar dat moet dan wel een zwaargewicht zijn die alle relevante issues inventariseert en actie onderneemt. 'Anders heb je weer een apart eiland in je organisatie waar 6 jaar over klantgerichtheid wordt gepraat, waar geen klant ooit beter van wordt.'

Cees van Riel ziet echter weinig in zo'n Chief Reputation Officer in het bestuur. 'Daarmee los je het probleem niet op. Laat reputatiemanagement alsjeblieft over aan degenen die er verstand van hebben. Ik heb te vaak gezien dat bestuurders zelf wel even een campagne of sponsoring kiezen. Maar als je denkt dat jij weet hoe de buitenwereld over je denkt, ben je een struisvogel die zijn kop in het zand steekt. En dan moet je dus ook luisteren als iemand met informatie komt aanzetten, anders ben je een struisvogel in het kwadraat.'

### HOLISTISCH

Reputatiemanagement moet volgens Van Riel een 'holistisch' concept zijn waaraan alle organisatieonderdelen bijdragen. 'Je ziet vaak dat een nieuwe bestuurder met een eigen visie komt, dan wordt er 2 jaar aan een beleid gewerkt en na 2 jaar is de ceo weer weg en komt er een nieuw plan. Maar je reputatie moet als het ware in het bedrijf geïnstitutionaliseerd worden. Ik ken weinig bedrijven die heel geavanceerd en volwassen reputatiemanagement hebben.' Reputatiemanagement is het dichten

### CEES VAN RIEL

Cees B.M. van Riel is hoogleraar Corporate Communications aan de Rotterdam School of Management, onderdeel van de Erasmus Universiteit. Hij doet al 25 jaar internationaal onderzoek naar reputatie en is ook directeur van het Reputation Institute.



van de kloof tussen wie je bent en wat anderen denken dat je bent, zegt Van Riel. En daarvoor heb je vooral geduld nodig en een langetermijnvisie. 'Je reputatie managen is eigenlijk een kwestie van je transactiekosten verlagen: je trekt beter personeel aan, verkrijgt makkelijker leningen, noem maar op. Uit mijn onderzoek blijkt dat een hoge reputatie van bedrijven wel 15 procent meer rendement oplevert.' ■

### REPUTATIEMANAGEMENT

Reputatie is de perceptie over de prestaties in het verleden, heden en toekomst. Het Reputation Institute van Cees van Riel meet die reputatie met de zogeheten RepTrak™-methode. Een reputatie heeft in dit model zeven dimensies: producten en diensten, werkgeverschap, financiële prestaties, visie en leiderschap, sociale verantwoordelijkheid, governance en innovatief vermogen.

In Nederland scoren Philips, Friesland-Campina en Heineken gemiddeld hoog in deze meting, terwijl banken en verzekeraars sterk dalen. Een goede reputatie werkt als een magneet, zegt Cees van Riel. 'Mensen willen daardoor eerder van zo'n bedrijf iets kopen, ervoor werken en erin investeren. Kortom: een goede reputatie levert geld op voor een bedrijf.'

