

Sjoemeldiesels van VW, Möllenkamps Maserati

In veel bestuurskamers is reputatiemanagement tegenwoordig het belangrijkste strategische issue. Alleen nog niet in die van VW en woningcorporatie Rochdale. VW-topman Winterkorn had moeten beseffen dat sjoemeldiesels not done zijn. 'Maserati-man' Möllenkamp van Rochdale had minder de zonnekoning moeten uithangen. Peter Kerkhof (hoogleraar Sociale Media en hoofd Communicatiewetenschap VU) en Karel Sloopman (managing director Motivaction) zijn mede-initiator van de Reputationmanagement Award. In december wordt de prijs voor de derde keer uitgereikt. De misstappen van VW en Rochdale onderstrepen het belang van reputatiemanagement.

Karel Sloopman (rechts), managing director Motivaction en Peter Kerkhof, hoogleraar Sociale Media en hoofd Communicatiewetenschap VU.



'Ook online moeten organisaties zich niet alleen maar bewijzen in woorden maar net zo goed in daden.'

Reputatiemanagement reikte vaak niet verder dan de afdeling corporate communicatie. Daarmee had het vaak ook niet meer om het lijf dan window dressing: voorkomen dat de vuile was buiten komt en als dat toch gebeurt, zorgen dat een slimme woordvoerder het pareert. De parallel met greenwashing onder het mom van MVO is treffend. Weliswaar nog altijd onvoldoende, maar het besef groeit dat reputatiemanagement primair draait om daden en minder om woorden. Een goede persvoorzichting blijft cruciaal, maar de basis is dat een organisatie beseft met welke stakeholders zij te maken heeft. 'De samenleving wordt vertegenwoordigd door de stakeholders die voor een bepaalde organisatie relevant zijn. En daar moet iedereen binnen die organisatie naar handelen: corporate communicatie, de RvB maar ook de koffiejuffrouw. Allen bouwen mee aan je reputatie,' zegt Sloopman. Wel moet er iemand verantwoordelijk zijn voor het intern creëren van draagvlak. Hoe dichter deze persoon bij het bestuur zit, hoe beter.

Macht van de consument

De toenemende macht van de consument – met dank aan internet – is een van de belangrijkste aanjagers van reputatiemanagement. Het online managen van reputaties is niet meer weg te denken. Kerkhof: 'Online wordt alles en iedereen zichtbaar, en bovendien blijvend. Ook online moeten organisaties zich niet alleen maar bewijzen in woorden maar net zo goed in daden.' Een uitstekende webcare – mensen online echt helpen – is daarin onmisbaar. 'Mensen vertrouwen bedrijven minder snel in wat ze over zichzelf zeggen.' Zodra negatieve berichtgeving in de media bepaalde patronen gaat vertonen, moet een organisatie zich zorgen maken. Eerst is het zaak dit patroon te signaleren, daarna om in actie te komen en de berichtgeving te stoppen. Sloopman en Kerkhof waarschu-

wen wel voor te snel en te vaak meebuigen met de criticasters. Die organisaties lopen het risico te worden misbruikt.

Practice what you preach

Onvoldoende oog hebben voor stakeholders en het niet nakomen van beloften zijn de grootste doodzonden in reputatiemanagement. Zijn de mooie woorden daadwerkelijk omgezet in daden? Krijgt de VW-rijder de beloofde schone diesel? Slootman: 'In veel gevallen is het x beloven en y doen. Als je je merkeloofte niet waarmaakt dan is je reputatieschade nog groter dan wanneer je het op een ander vlak niet waarmaakt. VW beloofde betrouwbaar en goed voor de wereld te willen zijn, en juist daarom zijn ze door het ijs gezakt.' Kerkhof: 'Apple excelleert op haar merkeloofte en heeft daarom een goede reputatie; met de geluiden over de slechte werkomstandigheden gebeurt daarom minder.'

Goede intenties

Een reputatie wordt gemaakt of gebroken door de mate waarin een organisatie consistent is in wat zij zegt en belooft. Dat vereist onder andere competentie. Kerkhof: 'Je moet goede intenties hebben, die uitdragen, ze waarmaken en dus ook competent zijn.' Dat beloftes regelmatig niet worden nagekomen, is vaak te wijten aan gebrekkig leiderschap. Bestuurders die slecht uitleggen wat ze willen. Daarom is de topman of -vrouw zo van invloed op een reputatie. Rochdale-topman Möllenkamp vertoonde zonnekoningengedrag. 'Hij was een grote held en tegelijkertijd volledig losgezongen van waar een woningcorporatie voor staat,' zegt Slootman. ABN AMRO-topman Zalm stemde ooit in met een salarisverhoging voor de bestuurders bij de bank, ondanks waarschuwingen voor de schadelijke (reputatie)effecten. Een uitgestelde beursgang was het gevolg. Slootman wijt dit aan een gebrek aan verbinding met de maatschappij. Kerk-

hof vermoedt de invloed van peer pressure: buitenlandse collega-bankiers die Zalm voorhielden dat het de normaalste zaak van de wereld is. 'Hij wilde meedoen met de grote jongens.' Leiders moeten zelf kunnen bijsturen en moeten door anderen worden bijgestuurd en tegengesproken. Dat hangt af van de bedrijfscultuur, van de kwaliteit van toezicht en van de initiële keuze voor een bepaalde leider. Die moet integer en authentiek zijn.

Kakafonie van geluiden

Het is onhaalbaar om aan de belangen van alle stakeholders te voldoen, er zijn nu eenmaal tegenstrijdige belangen. Daar goed mee omgaan, is een van de grote uitdagingen van reputatiemanagement. Kerkhof: 'Er is een kakofonie van geluiden waar je actie op onderneemt. Je moet bedenken wat je belangrijke stakeholders zijn, en je moet daarin consistent zijn.' Een andere barrière voor reputatiemanagement is een klassieker: een opportunistische focus op winst, aandeelhouderswaarde en de korte termijn. 'Bestuurders moeten zich realiseren dat wanneer zij hun organisatie duurzaam willen leiden, zij niet aan reputatiemanagement ontkomen,' zegt Slootman. Nog een belemmerende factor is de organisatiecultuur, bijvoorbeeld dat het not done is om de grote baas tegen te spreken. Ook de silo's binnen organisaties helpen niet. Kerkhof wijst op ING: 'Hun Financieel Fit-campagne getuigt van begrip voor wat er in de samenleving leeft. Tegelijkertijd leek dat begrip volledig afwezig toen ING aankondigde data van financiële transacties van haar klanten te willen gaan gebruiken voor commerciële doeleinden.'

Flipperkast

De reputatie van een organisatie wordt niet alleen afgetikt op het eindresultaat, maar ook op de gepleegde inspanningen



'Je moet goede intenties hebben, die uitdragen, ze waarmaken en dus ook competent zijn.'



En de winnaar is...

In 2013 won Vodafone de Reputationmanagement Award, in 2014 de Gemeente Den Haag. Finalisten 2015: Alexander Monro borstkankerziekenhuis, Enexis, Gemeente Rotterdam, Jumbo, Samhoud, Vandebron en VGZ. Op 3 december is de winnaar bekend. www.reputatiemanagementaward.nl.

en achterliggende intenties. Wat heeft de organisatie allemaal ondernomen om iets te bereiken? Daar kijkt de jury van de Reputatiemanagement Award ook nadrukkelijk naar. Het mooie is dat organisaties op veel manieren hun reputatie kunnen beïnvloeden, onder andere door te werken aan een hoge klant- en medewerkerstevredenheid, een sterk MVO-beleid, transparantie en authenticiteit, (stakeholder)onderzoek uitvoeren en door op te treden als inspirator, disruptor en cocreator. Allemaal zaken waarmee de finalisten scoorden bij de jury. De breedte van reputatiemanagement maakt het volgens Sloodman ook tot een lastig terrein. 'Het is een soort flipperkast: veel factoren zijn controleerbaar, maar er schiet wel eens iets langs.'

Cowboymentaliteit

Lastig controleerbaar is bijvoorbeeld de sectorreputatie. De gehele automobielsector lijdt onder de sjoemeldiesels van VW, alle woningbouwcorporaties hebben last van Möllenkamps Maserati. Toch is het niet zo dat een individuele speler zich daardoor niet meer positief kan profileren. Triodos en ASN bewijzen dat, net als Tesla. En soms is het juist makkelijker om in een dubieuze sector uit te groeien tot een witte raaf. De strategie van disruptors drijft er vaak zelfs op. 'Über profiteert van het belabberde imago van de Nederlandse taxi, Airbnb vindt dat overnachten leuker en voordeliger kan. Sloodman: 'Die cowboymentaliteit kun je lang volhouden, maar op een gegeven moment kantelt het en moet je ook aandacht besteden aan je integriteit, een hygiënefactor voor een goede reputatie.' Kerkhof: 'Über is anders dan Airbnb omdat Über zich niet aan de regels houdt en niets warm heeft. Über wil vooral in korte tijd zoveel mogelijk groeien, de reputatie komt later.' Maar uiteindelijk levert vooral een goede reputatie geld (en nog meer moois) op. De heren erkennen dat de accountability van reputatiema-

nagement lastig te becijferen is, maar dát het waardevol is, is zeker. 'Kijk naar Dijsselbloem die de beursgang van ABN AMRO uitstelde: hij realiseerde zich dat de slechte reputatie niet goed was voor de koers en het de staatskas miljarden zou schelen.'

Crisis

Maar wat moet VW nu doen? Sloodman pleit voor het naar buiten brengen van het hele verhaal, totale openheid. Ook Kerkhof zegt dat het helpt als duidelijk wordt hoe dit heeft kunnen gebeuren. 'Dat je weet dat naar de oorzaken gezocht wordt, dat de verantwoordelijken worden aangepakt, dat is een geloofwaardig bewijs dat je het als organisatie anders wilt doen.' Het vergt jaren voordat VW's reputatie zal verbeteren, zeker bij het publiek. Professionele stakeholders die meer zicht hebben op de interne processen zullen sneller veranderingen herkennen. Voorlopig zit VW vast in het kwetsbaarste onderdeel van reputatiemanagement: crisismanagement. <<

'Die cowboymentaliteit kun je lang volhouden, maar op een gegeven moment kantelt het.'

'Über is anders dan Airbnb omdat Über zich niet aan de regels houdt en niets warm heeft.'