



KREDIET VOOR ZWAARDERE TIJDEN

ZO KWEEK JE REPUTATIEVET

Een reputatie is gebaseerd op het beeld van en de waardering die de buitenwereld voor je heeft. En die worden weer gecreëerd door eigen acties en gedrag. Het mooie daaraan is dat je een goede naam grotendeels zelf in de hand hebt, én de organisatie kunt wapenen tegen crises in de toekomst.

Vertrouwen komt te voet en gaat te paard. Voor reputaties geldt grotendeels hetzelfde. Jaren kan het kosten om ze op te bouwen terwijl ze ook in luttele minuten tot de grond toe kunnen worden afgebroken. Een kwestie van pech? Soms. Tegen sommige crises is geen bedrijf bestand. Toch is er zeker het nodige te doen waarmee afbreuk en reputatieschade zo veel mogelijk worden beperkt. Vandaag al. “Een veelgemaakte fout is dat bedrijven pas aan hun reputatie gaan werken als zich al een crisis heeft voorgedaan”, zegt Maarten Halsema, directeur van IVRM Reputatie. “En dat, terwijl er pro-actief al een hoop leed is te voorkomen. De reputatie is de perceptie die de buitenwereld heeft van een bedrijf, het vertrouwen erin en de waardering ervoor. Die zijn grotendeels gebaseerd op de acties van nu en het gedrag dat het in het verleden heeft vertoond. Doe je daarin je best, dan verbetert dat de naam. Dat heeft vervolgens weer een positieve invloed op je relaties met anderen, op de positie van het bedrijf op de arbeidsmarkt en bijvoorbeeld op de relevantie. Maar ook zorgt een goede reputatie dat crises – denk aan problemen als grensoverschrijdend gedrag, diefstal en terugroepacties – veel minder vat op je krijgen. Oftewel: je kunt wel een potje breken.”

Ook reputatie-adviseur en communicatiestrateg Frank Körver van Beta Strategies, dat organisaties begeleidt bij vraagstukken op het gebied van reputatie, communicatie en leiderschap, is die mening toegedaan. Hij zegt: “In goede tijden moet je reputatievet kweken. Dat zorgt ervoor dat je in slechte tijden het voordeel van de twijfel krijgt.”

Guillotine

De belangrijkste reputatiedrivers van een bedrijf zijn de eigen producten en diensten. Die moeten sowieso al, maar ook gelet op de reputatie, piekfijn in orde zijn. In de huidige online tijden is de digitale guillotine tenslotte onverbiddelijk, zoals Körver aanstipt. Maar afgezien van de prestaties zijn er nog veel meer factoren voorhanden die een naam doen stijgen naar grotere hoogten en de botten voorzien van wat Körver ‘reputatievet’ noemt. Hij heeft het over corporate character bijvoorbeeld, het karakter van de organisatie. Zaken als positionering, purpose en waarden moeten kloppen. Wie je bent dus, en waarvoor je staat en gaat.

Het rijtje reputatiedrivers kan wat Halsema betreft verder worden uitgebreid met de rol die een organisatie als werkgever vervult en de hoedanigheid

van de werkomgeving. “Een reputatie wordt net zozeer gevormd door leiderschap en zaken als het MVO-beleid”, zegt hij. “En hetzelfde geldt voor de mate van wendbaarheid en hoe het bedrijf anticipeert op actuele ontwikkelingen. Verder moet je beseffen dat de buitenwacht steeds kritischer wordt op organisaties en hun toegevoegde waarde. Dat betekent dat je echt moet nadenken over je eigen maatschappelijke relevantie.”

Merkbeleving

Goed gedrag wordt dan ook beloond. Maar: dan moet de buitenwereld natuurlijk wel weten dat je goed bezig bent. Voor elk bedrijf en ook voor elke reputatie is zichtbaarheid cruciaal. Klinkt logisch. Is het in de praktijk niet voor iedereen, zo weet Halsema, die opmerkt dat bedrijven het ook op dit terrein nog weleens laten liggen. Een voorbeeld zijn sommige van de sportorganisaties en sponsors die hij met zijn bedrijf begeleidt. Niet zelden zetten die zich in voor de goede zaak en maatschappelijke thema's als eenzaamheid en bewegingsarmoede zonder daar volgens hem echt ruchtbaarheid aan te geven. Een gemiste kans, want: “Wat ze doen zegt veel over de waarde die ze hebben voor de samenleving. Zeker dat is een boodschap die de merkbeleving een flinke boost kan geven. Pak je het goed

FOTOCREDIT: NORBERT WAALBOER



Frank Körver

aan, dan werkt dat vele malen beter dan het plakken van de bedrijfsnaam op een raceauto.”

Werken aan je reputatie staat of valt dan ook met goede communicatie. Die is onmisbaar, meent ook Körver, al ruimt hij wel graag een misverstand uit de weg. Zo is reputatiemanagement duidelijk geen vorm van PR: “Je móet in contact blijven met je stakeholders, zeker. Maar een leuk berichtje in de krant of een handvol leuke posts op social media alleen zetten absoluut geen zoden aan de dijk. Besef ook dat je wat krom is niet recht kunt lullen. Reputatie is Chefsache en moet ook als zodanig worden aangepakt. Reputatie begint bij het goede doen en het goede ook goed doen.”

Onderzoek

Een belangrijk deel van reputatiemanagement stoelt op de verbinding met stakeholders. Belangrijke partijen als klanten bijvoorbeeld. Regelmatig intuïtief bij hen is evenzeer belangrijk in reputatiemanagement. Zo kom je er tenslotte achter wat hun belangen en verlangens zijn, begrijp je wat zij belangrijk vinden en hoe ze naar het bedrijf kijken volgens Körver en krijg je echt inzicht in hoe het bedrijf wordt gewaardeerd.

Een belangrijk instrument hiervoor is het stakeholder- en reputatieonderzoek. Halsema gebruikt dit ook in zijn werk en werkt met het begrip reputatiewaarde: “De reputatiewaarde is de waarde die een sterke reputatie toevoegt aan een organisatie of merk. Die waarde is meetbaar en drukken wij op basis van verschillende onderdelen uit in een cijfer. Daar kun je mee aan de slag. Zo kan een bedrijf een 6,3 scoren en wordt uit het onderzoek bijvoorbeeld duidelijk dat de werkomgeving ervoor zorgt dat het geen 7 is. Dan weet je dus waar je kunt verbeteren.”

Don'ts

Tegelijkertijd is de reputatie bij uitstek een terrein waarop uitgliers kunnen worden gemaakt. De twee experts zien in de praktijk verschillende fouten als het aankomt op reputatiemanagement. Onvoldoende aandacht besteden aan wie je bent en waarvoor je staat is volgens Körver een regelrechte misser, en hetzelfde geldt voor slechte communicatie als je die zaken juist wel op orde hebt. Daarnaast moet je zaken nooit mooier voorstellen dan ze zijn, geeft hij aan. Want: je wordt keihard gestraft als het uitkomt. Verder is nalaten om te luisteren naar wat er speelt in de markt en bij stakeholders volgens hem een dood-

zonde. Hij vervolgt: “Het is ook slecht als je zelf niet weet hoe je reputatie ervoor staat. Je móet weten op welke vlakken je de verwachtingen overtreft en waar je teleurstelt. Voor een goede reputatie is het noodzakelijk om ambities uit te stippelen maar ook om te weten waar het bedrijf nu staat. Anders is het lastig om een route te bepalen.”

Bij een crisis

Ondanks alle goede bedoelingen kan het gebeuren dat zich vroeg of laat een crisis voordoet. Gelukkig zijn er ook verschillende dingen die je kunt doen als de bom barst. De experts hanteren een aantal vuistregels waarmee de reputatie zo veel mogelijk intact, en het gezichtsverlies beperkt blijft. Communiceren is sowieso key. Zo houd je regie op het verhaal in plaats van dat anderen ermee aan de haal gaan. Stilvallen en onderduiken is dan ook een afrader. En hetzelfde geldt voor een defensieve opstelling en ontkennen dat je fout zit, vindt Halsema: “Je ziet soms dat bedrijven weigeren het boetekleed aan te trekken, laat staan dat ze begrip opbrengen voor gedupeerden en excuses aanbieden. Toch is het vaak verstandig om meteen in actie te komen. Er kan altijd iets gebeuren en niet alles is te voorkomen. Aan een investeerder die instapt en later fout blijkt te zijn kun je misschien niet zo heel veel doen. Wat wél kan, is problemen benoemen en compassie tonen. En perspectief bieden. Vertel de buitenwereld wat je vandaag en erna doet om te voorkomen dat het probleem zich nog eens voordoet in de toekomst.”

Al met al is reputatiemanagement een wezenlijk onderdeel van de bedrijfsvoering. Iets waarvoor je de mouwen moet opstropen, zoals Körver het verwoordt. “Je moet zorgen dat klanten en stakeholders weten waar je als bedrijf voor staat en voor gaat. Dat vraagt inspanning. Een goede reputatie moet je verdienen en word je nooit en te nimmer in de schoot geworpen.”



Maarten Halsema