

Bij een schandaal: altijd open blijven reageren

Jaap Meijers

zaterdag 16 april 2016, 6:00

Update: zaterdag 16 april 2016, 12:06

Hoe red je je reputatie als je genoemd wordt in de Panama Papers? Ervaren reputatiemanagers zitten vol praktische adviezen, maar beschadigde bestuurders blijken dikwijls eigenwijs. ‘Het enige wat echt werkt, is goed gedrag.’



Hoe moet je reageren als een journalist begint over je schemerige offshore-holding? Hoe je níét moet reageren, liet de IJslandse premier Davíð Gunnlaugsson vorige week vrij spectaculair zien tijdens een televisie-interview. Gunnlaugsson glimlacht ongemakkelijk, begint aan een uitleg, staat vervolgens op, verwijt de journalist dat hij ongepaste vragen stelt en beent weg.

Als je genoemd wordt in de Panama Papers, valt er dan nog iets te repareren, qua reputatie? ‘Nee’, zegt reputatieadviseur Mildred Hofkes stellig, ‘dan ben je gewoon klaar.’ Jezelf verdedigen, met ingewikkelde verklaringen, werkt vaak averechts. Hofkes noemt de publieke verontwaardiging in 2014 rond ABN Amro, toen uitkwam dat de raad van bestuur onder leiding van Gerrit Zalm zichzelf op nog hogere salarissen ging trakteren. ‘Wat dit soort bestuurders dan gaat doen, is zich weer verdedigen. Maar dat doet niet meer terzake: je hebt gewoon alle schijn tegen. De publieke opinie heeft altijd gelijk.’

Krediet opbouwen
‘Wie investeert in zijn
reputatie en zich aan beloften

Weglopen, zoals de IJslandse premier, ontkennen, zoals Bert Meerstadt en de Britse premier Cameron eerst deden, of je verschuilen achter je woordvoerder, zoals Clarence Seedorf, helpt ook niet. Het enige wat je kunt doen, is direct open zijn, stelt Hofkes. ‘Ga dan maar op

houdt, kweekt reputatievet op de botten' tv en zeg dan: "Er was een tijd dat wij het allemaal normaal vonden om zo min mogelijk belasting te betalen, maar dat is nu voorbij". Nog beter is je fout erkennen: "Ik heb me toen zo laten adviseren, maar ik zou het nu niet meer doen".'

Reputatieadviseur Frank Peters beaamt deze aanpak van harte. 'Als je ervan wist, dan moet je dat toegeven, en aangeven waarom het zo gebeurd is. Als je er niets van wist — al weet ik niet of dat kan — dan hoort daar een houding bij van verontwaardiging en actie willen ondernemen. En laten zien dat je begrip hebt voor de verontwaardiging van anderen.'

Maar waarom is ontkennen dan toch de gebruikelijke reactie? 'Het zit in onze natuur, denk ik: een angst om zo open en kwetsbaar te zijn. Lance Armstrong ontkende vijf jaar lang, voor hij zijn dopinggebruik opbiechtte bij Oprah Winfrey. Mensen blijven de hoop houden dat het wel overwaait, dat men over een ander meer informatie heeft dan over jou.'

Open reageren en niet direct wegduiken: dan is er nog een kans dat je reputatie is te redden. Rob Oudkerk bijvoorbeeld kon gewoon terugkomen als televisiedeskundige, nadat hij als - PvdA-wethouder had moeten vertrekken vanwege prostitutiebezoek en drugsgebruik. Hofkes: 'Zijn schandaal is hem vergeven, omdat hij zich transparant heeft opgesteld. Dan kan er weer aansluiting komen. Alleen maar alles ontkennen of er juristen tussen schuiven: dan heelt het niet. Maar als je verantwoording voor je daden wilt nemen, dan is er zeker weer een kans dat het vertrouwen wordt hersteld.'

Een leerzaam voorbeeld, opnieuw uit de sport, vindt Frank Peters hoe Maria Sjarapova onlangs met haar dopingschandaal omging. 'Ze maakte het zelf bekend. Heel anders dan die Belgische wielrenster Femke van den Driessche, met dat motortje in haar fiets — die bleef ontkennen en reageerde alleen maar op anderen. Dat is het grote verschil. Van den Driessche werd afgebrand en moest stoppen, ondanks haar talent. Sjarapova raakte een paar sponsors kwijt, maar kreeg ook veel waardering omdat ze het zelf naar buiten bracht en haar verantwoordelijkheid nam. Het crisisbeeld is cruciaal. Ook al heb je schuld, dan nog is proactief zijn beter dan alleen tegengas geven en ontkennen, want dan neemt druk toe.'

Maar een flinke portie opgebouwd krediet helpt wel degelijk, meent Peters. 'Mensen die continu investeren in hun reputatie en doen wat ze beloven, die hebben reputatievet op de botten. Zij herstellen het gemakkelijkst van reputatieschade. Reputatie is voor 90% gedrag: dat kun je niet kopen met communicatie.'

Niet alleen vanwege het slechte imago van de financiële sector en hun bestuurders, maar ook door de golf aan grote en kleine schandalen is reputatiemanagement een thema aan het worden in de bestuurskamers. Inholland, Rochdale, KPMG, ABN Amro, NS, Meavita: de ene na de andere sector krijgt het voor de kiezen.

Volgens reputatiemanager Mildred Hofkes, die ook oprichter is van het platform NieuwBestuur, hebben bedrijven de afgelopen jaren te weinig geïnvesteerd in de 'zachte kant'. 'De reputatie van het bedrijf, de stakeholderwaarde, het vertrouwen: dat werd nauwelijks meegenomen bij het besturen van bedrijven. De financiële component van het bedrijf ging altijd voor. Zo keken bestuurders ernaar, en dat doen ze nu nog. Door de focus op zoveel mogelijk geld onder de streep gaan er veel dingen fout.'

Het juridisch advieskantoor Mossack Fonseca in Panama is er in elk geval nog niet aan toe openheid te betrachten. Jürgen Mossack wou alleen toegeven dat zijn bedrijf misschien wat fouten heeft gemaakt, maar dat dit er nu eenmaal bij hoort: 'We gaan niet stoppen met onze diensten en dan maar bananen planten of zo'. Deze week deden de autoriteiten een inval bij het kantoor