

MT Management Team



5 tips voor een ceo met een reputatieschandaal aan zijn broek

26 apr 2016 | [Wessel Simons](#)

Banken, accountancyfirma's, autobedrijven, hogescholen en woningcorporaties. De afgelopen jaren is reputatie (schade) een 'hot' topic geworden.



Met de Panama Papers komen er dagelijks nieuwe onthullingen bij. Belastingontwijking (ABN, Fortis), sjoemelauto's (Volkswagen, Mitsubishi), genoeg werk voor reputatiedeskundige [Mildred Hofkes](#) dus.

Hofkes adviseert sinds 2006 met haar [reputatieadviesbureau Bureau Hofkes](#) (BHRM) bedrijven en organisaties op het gebied van reputatiemanagement. Ze heeft daarmee gepioneerd, want reputatie speelde voor de economische crisis amper een rol. Hofkes: 'Voor de crisis kon een bedrijf gemakkelijk weggelaten worden met een slecht imago terwijl het winst bleef maken. Anno 2016 kan dat niet meer. Het afbreukrisico is te groot'. Een recent voorbeeld van Mitsubishi waarvan de beurswaarde in enkele dagen tijd voor een kwart verdampte, spreekt boekdelen.

5 tips om je bedrijfsimago te herstellen

Hofkes geeft het management een aantal tips om direct het vertrouwen te herstellen. 'De tijd van je terugtrekken in je schuttersputje schaamte en je inkapselen door juristen en woordvoerders is voorbij', aldus Hofkes.

1. Vlucht niet weg

Hofkes: 'Een leider moet niet reageren zoals de ceo van BP in 2008 deed: op een zeiljacht gaan zitten en vluchten voor de situatie. De wereld was geschokt om de olieramp in de Mexicaanse Golf. Dieren onder de oliesmurf, een vervuilde oceaan, een operatie die stilstond. Maar de ceo van BP trok zich terug en ging zeilen. Doordat hij zich niet emotioneel met dit drama verbond, werd de reputatieschade alleen maar groter. Wegvluchten is dus geen optie.

2. Treed naar buiten en wees aanspreekbaar

Hofkes: 'Met de Panama Papers komen er steeds meer cases in het nieuws waar reputatie een zeer belangrijke rol speelt. Veel bestuurders reageren met een oude reflex. Ze omringen zich met juristen en woordvoerders en trekken zichzelf terug. 'Blijf stil zitten als je wordt geschoren' is dan het advies. Mijn advies: doe dat niet! Treed naar buiten. Wees zichtbaar. Dat kan via een persconferentie en een weblog.

'Een goed voorbeeld is de Nationale Politie. Er stond in De Telegraaf een zeer kritisch artikel over personeel dat klaagde over hun materiaal. De nieuwe korpsleiding is meteen naar de desbetreffende afdeling gegaan, en was zichtbaar en aanspreekbaar. Een van de politiechefs zat een week later avond nog bij RTL Late Night om de zaak uit te leggen.

3. Draag de volle verantwoordelijkheid

In deze tijd wordt alles steeds meer transparant. Bob Dylan zong ooit: 'The order is rapidly fading, and the first one now, will later be last, for the times they are changing, so you better start swimming or you sink like a stone'. Een negatief effect keert zich om als een ceo de moed heeft om een fout toe te geven, transparant te zijn over wat er fout is gegaan en snel met een (tijdelijke) oplossing te komen.

‘Ik raad aan om reputatieschade te herstellen door de bestuurder (s) die de schade hebben veroorzaakt de rommel te laten opruimen. En dus zelf in de media te laten uitleggen wat er fout is gegaan en welke oplossingen er komen. De oude reflex, ook van een Raad van Commissarissen, is vaak: we ontslaan de ceo en vragen een nieuwe frisse wind. Maar dat leidt tot onvrede op de werkvloer. Een voorbeeld daarvan is Imtech. Het oude bestuur had de schade zelf moeten herstellen. Daarna moet je pas de nieuwe ceo introduceren, en niet de nieuwe ceo eerst de rommel laten opruimen.

4. Herstel het vertrouwen zo snel mogelijk

Hofkes: ‘Ik vind dat de Rabobank na de veelbesproken Libor-affaire adequaat heeft gereageerd met het aanstellen van een reputatiemanager. Het herstellen van vertrouwen doe je op drie manieren:

- Sta open voor signalen van buitenaf. Met een Chief Reputation Officer, zoals Rabobank en Volkswagen hebben gedaan, wordt dit thema ingebed in de bestuurskamer en niet weggestopt bij een afdeling communicatie.
- Het voordeel is dat het bestuur sneller weet wat voor signalen er buiten en in de organisatie spelen. Wij hebben bijvoorbeeld na een reputatieonderzoek dat wij hadden uitgevoerd voor InHolland al in 2009 gewaarschuwd dat er volop seinen op rood stonden, maar het bestuur stond niet open voor ons advies. Twee jaar later kwam de diploma fraude naar buiten, waarvan de effecten heel erg groot zijn geweest voor InHolland
- Heb als ceo het vermogen tot zelfreflectie. Bagatelliseer niet. Ga serieus om met de feedback die je krijgt.

5. Wees authentiek

‘De vaardigheden van elke ceo is verschillend. Het gaat er niet om of je een snelle babbelaar hebt. Iemand die onhandig overkomt maar wel authentiek is, komt beter over dan een snelle babbelaar. Mensen voelen dat aan.’

Profiel Mildred Hofkes

In 2006 is Bureau Hofkes Reputatiemanagement (BHRM) opgericht door organisatiespecialist Mildred Hofkes. In 2010 richtte zij tevens het onafhankelijke platform op www.nieuwbestuur.nl, dat zich inzet voor een nieuwe toon aan de top. Vanuit NieuwBestuur organiseert Hofkes met haar team trainingen en seminars om bestuurders en toezichthouders te helpen met vaardigheden in reputatiemanagement.

Mildred Hofkes is haar reputatiekantoor gestart in 2006, nog voor de economische crisis van 2008. ‘Reputatie werd destijds gezien als ondergeschikt aan de financiële kant van het bedrijf. Zolang het bedrijf financieel goed draaide, was het goed. Inmiddels is de wereld. Reputatie wordt steeds belangrijker gevonden.

Foto boven: Flickr.com (viZZZual.com)