

Maak van een crisis geen drama

Was het tien jaar geleden nog goed te doen om sturing te geven aan de reputatie – en daarmee de waardering – het lijkt nu een onmogelijke opgave geworden. Tegenwoordig is alle informatie voor iedereen bijna direct beschikbaar. Incidenten worden niet meer alleen binnen hun eigen context behandeld. En door alle boekhoudschandalen in de afgelopen jaren is de publieke opinie over het bedrijfsleven cynischer geworden.

Wat reputatiebeheer verder compliceert, zo schrijft Value Positioning counsel in de publicatie Reputation at Risk, is de toegenomen sensatiezucht. Media richten zich, in de strijd om de aandacht, meer op incidenten. Brokken nieuws worden razendsnel opgepikt door andere media. Bovendien kan het publiek de huidige complexiteit nauwelijks nog bevatten en is het ook voor de media moeilijker geworden om de zaak echt te doorgronden.

‘Dat noemen we “soapativering” van de samenleving en de media’, zegt partner Maarten den Ottolander. Regelgeving zoals IFRS en impairment vragen om meer (financieel-technische) kennis. In een aantal gevallen gaat de kwaliteit van de berichtgeving achteruit. Dat blijkt uit gesprekken die Value Positioning counsel voerde met twintig commissarissen, voorzitters van raden van bestuur en de top van investor relations en corporate communicatie van grote ondernemingen.

Value Positioning counsel wilde weten welke strategieën en succesfactoren bijdragen aan de-escalatie van crises. Hierbij zes wetten van de escalatieladder.

Niet voor de vuist weg

Zonder voorbereiding sta je al meteen op de eerste tree van de escalatieladder. Breng de risicoterrinen in kaart, weet waar het gevaar kan opduiken. Onnodig risico wordt gelopen door zonder ervaring de media te woord te staan. Overschatting van de eigen mediakwaliteiten is funest. De neiging om journalisten even te negeren kan ertoe leiden dat het niet meer goed komt met de berichtgeving. Het helpt daarbij om al contacten te hebben met media en financiële stakeholders. Dan valt een incident in een betekenisvolle context. Een ander gevaar is dat bestuurders vaak maar aannemen dat databases, een crisisteam en de rolverdeling op orde zijn.

Waak voor juridisering

Een mooie paradox: bedoeld om risico's te verkleinen, werkt de juridische benadering vaak escalierend. Juristen zijn de eersten die adviseren wat er wordt gecommuniceerd. In veel geval komt er dan niets meer naar buiten, waardoor het verhaal door anderen wordt gemaakt. Mispercepties ontstaan,

Sturing geven aan de bedrijfsreputatie is door toegenomen complexiteit bijna onmogelijk geworden. Zes wetten om te voorkomen dat een crisis escaleert en onnodig veel waarde vernietigt » Richard Smit



Italiaanse beleggers protesteren begin 2004 in Rome tegen Parmalat over verliezen die ze hebben geleden op hun bezit.

FOTO: REUTERS / ALESSANDRO BIANCHI

waarna beeldvorming lastiger te sturen blijkt. Mensen onthouden alleen datgene wat past in het beeld dat ze al hebben van organisaties en van vergelijkbare crisissituaties. Of juist te veel details waardoor niet overkomt waar het in essentie om gaat. Daarmee wordt, bijvoorbeeld aan de media, veel irrelevante aanknopingspunten geboden om op door te gaan. Koppel dus vanaf het eerste moment juristen aan reputatieprofessionals. Recent hebben enkele hoofdfondsen zo'n taskforce ingesteld. Voorbeelden zijn Adecco en het niet-beursgenoteerde Maeyveld.

Bas Le Poole, advocaat bij Houthoff Buruma, onderschrijft deze wet uit eigen ervaring: 'De juridisering van publiciteitsgevoelige incidenten neemt toe; ik zit regelmatig samen met communicatiemensen aan tafel om een brandje te blussen. Wat je bij crisissituaties nodig hebt, zijn communicatiemensen en juris-

ten die in ieder geval gevoel hebben voor elkaars professie.'

Beheers het spel in de top

Als (persoonlijke) reputaties op het spel staan en de waardering van de onderneming onder druk komt, kunnen tegenstrijdige belangen in de top ontstaan. Achterdochtige media zullen inspelen op elk verschil van inzicht. De regie in de top blijkt essentieel voor de-escalatie. De ceo en cfo brengen het verhaal naar buiten. De voorzitter van de raad van commissarissen treedt pas naar voren als de geloofwaardigheid van de raad van bestuur onherstelbaar beschadigd is.

Rob Sandelowsky, oud-directeur van de Financiële Termijnmarkten heeft zoiets aan de hand gehad. Wie het contract uit zijn lade heeft ontfutseld weet hij tot op de dag van vandaag niet, maar feit is dat het nieuws de volgende dag in het Algemeen Dagblad stond. 'Met een

geur eromheen die wij niet wisten. Gelukkig wisten al de commissarissen dat het stuk bestond, zodat niemand kon zeggen "wat heb je nu gedaan?". Niemand stond voor verrassingen en we hebben heel snel de hele zaak naar buiten gebracht en twee dagen later had niemand het er meer over. We hadden duidelijk uitgemaakt wie wat moest doen. Hieruit is mij duidelijk geworden hoe belangrijk adequate regievoering is.'

Peter Smit, director crisiscommunicatie bij Burson-Marsteller: 'Heel verfrissend dat op elke pagina erin gehamerd wordt dat je een crisis naar bestuursniveau moet tillen. Als daar onderschatting optreedt, ga je glijden. De top van ABN Amro heeft dit laten glippen. Op het hoogste niveau waren ze druk bezig om de deal maar rond te krijgen. Daarbij is — overigens heel natuurlijk — een beetje vergeten wat de buitenwereld daarvan

vindt. Zo kon de indruk ontstaan dat er een beetje wordt geprutst. Dat heeft invloed op de waarde van het aandeel en uiteindelijk op de overnamesom.'

De final line of defense

Een groot de-escalierend effect gaat uit, zo zeggen alle ondervraagde bestuurders, als een bedrijf al in een vroeg stadium een grens weet te stellen aan de crisis of een breedte aangeeft (het zal hoogstens tientallen ontslagen kosten) Dat heeft altijd een risico. Het gevoel van controle slaat om in het tegendeel als deze defensieve grens niet houdbaar blijkt. Voor een hele scherpe uitspraak is veel vertrouwen noodzakelijk in de waarheid van de eigen informatie.

Geen verrassingen achteraf

Grondige waarheidsvinding is de peiler van reputatiebeheersing. Bij twijfel niet inhalen. Bedrijfsculturen die gebaseerd zijn op angst en

hiërarchie hebben vaker moeite de juiste informatie boven water te krijgen en zijn kwetsbaar voor verrassing achteraf. Escalatie volgt als eerder gedane mededelingen moeten worden ingetrokken.

Goed ondernemingsverhaal

Een tot de verbeelding sprekend ondernemingsverhaal dat al staat én bekend is, beschermt tegen escalatie. Als dat verhaal niet bekend is, blijkt het heel lastig om de issues dan nog in een bredere context te plaatsen. Dan is het verstandiger om zich te beperken tot kale feiten en cijfers.

Peter Smit, Burson-Marsteller: 'Je reputatie kan je beschermen. Dat zag je toen er een dak instortte bij zowel Ikea als Van der Valk. Bij Ikea reageerde iedereen: we moeten ze helpen. Bij Van der Valk gingen mensen er meteen van uit dat het bedrijf niet genoeg bij de bouw zou hebben betaald.'

