

Curaçao

Verbinding met de buitenwereld

Groei door strategisch reputatiemanagement

Door Ellen Evenhuis

WILLEMSTAD - Hoe geloofwaardig en betrouwbaar ben je als organisatie of bedrijf? Sta je als organisatie of bedrijf open voor signalen uit de omgeving? Vragen die centraal staan voor de 'Nieuwe Bestuurder'.

Strategisch reputatiemanagement gaat over de blik van buiten naar binnen. Organisaties of bedrijven krijgen hun reputatie immers toebedeeld door hun omgeving. NieuwBestuur, een onafhankelijk platform voor de Nieuwe Bestuurders van Nederland en opgericht door communicatiestrategen Mildred Hofkes, vergroot het inzicht bij bestuurders in strategisch reputatiemanagement.

„Het boeiende van een goede reputatie is dat deze duurzaam is en tegen een stootje kan”, stelt Mildred Hofkes in een interview met deze krant. Hofkes is van mening dat een betrouwbare reputatie minstens zo belangrijk is als goede financiële cijfers.

Sterker nog, volgens Hofkes is bestuurlijke vernieuwing noodzakelijk en onafwendbaar. Haar ambitie is dat NieuwBestuur binnen vijf jaar is geland in de Nederlandse bestuurskamers. Zoals deze krant op 7 maart reeds meldde was Hofkes onlangs op Curaçao. Samen met organisatieadviseur en financieel expert Wybe Bruinsma van Maxwell Silver wil ze verkennen in hoeverre Curaçao klaar is voor NieuwBestuur.

Bruinsma en Hofkes vermoeden dat strategisch reputatiemanagement een leiderschapsstroming is die hier heel goed zou kunnen werken. Zij voeren daarom gesprekken met 'vernieuwers' op het eiland en hopen in het vierde kwartaal van dit jaar een reputatiecongres ('NieuwBestuur Curaçao') te realiseren. Een dergelijk congres, in navolging van het succesvolle Nationale Reputatie Congres in Nederland waarvan eind deze maand de derde editie wordt gehouden, zou volgens Hofkes en Bruinsma een mooie inspiratiebron kunnen zijn op Curaçao voor bestuurlijke vernieuwing.

Hofkes begon zes jaar geleden het Nederlandse Bureau Hofkes Reputatiemanagement, gespecialiseerd in reputatieonderzoek en management. Reputatieonderzoek gaat uit van de ontvangers, de stakeholders van het bedrijf of organisatie zoals werknemers, klanten, leveran-

ciers, omgeving, enzovoort. Zij geven aan hoe geloofwaardig zij de organisatie vinden als informatiebron. Ontvangergericht dus. Dit in tegenstelling tot bijvoorbeeld imago-onderzoek waarbij wordt gemeten in hoeverre de boodschap van de organisatie goed overkomt bij de klanten. Dus zendergericht. Hofkes voorziet een shift van het zendermodel naar het ontvangermodel en speelt daar, als pionier, met de 'Methode Hofkes' op in. „De kracht van het model ligt in het feedbackaspect, dus in het contact met de stakeholder. In het begin was er nog wel eens discussie of reputatie wel zo belangrijk is”, blikt Hofkes terug. „Maar nu, in het licht van de financiële crisis maar ook door alle informatie die voor consumenten voorhanden is op het internet, niet meer. Het is een nieuwe tijd waarin een verschuiving plaatsvindt van het oude (zendergerichte) naar het nieuwe (ontvangergerichte) paradigma, de zogenaamde stakeholders-value. NieuwBestuur is daarbij een brug. Als we 'reputatie' erbij betrekken, kunnen



Astrid Joosten en Theo Rinsema (general manager Microsoft) tijdens het Nationale Reputatie Congres.

FOTO'S DAVID EIJSSENCK

we veel breder denken. Het is als een extra teller op het dashboard van het bestuur van een organisatie. 'Non-financials' als corporate governance, klantvriendelijkheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen worden steeds belangrijker voor het duurzame succes van een organisatie.”

Daarom verdienen deze 'non-financials' volgens Hofkes een plaats op het 'prestatiedashboard' van het bestuur van een onderneming. „Meetbaarheid is daarbij vaak een probleem. Wij hebben de afgelopen jaren modellen ontwikkeld om deze non-financial elementen te meten.”

In dit verband haalt Hofkes graag het voorbeeld van Akzo-Nobel Nederland aan. Raad van Bestuurslid Tex Gunning stuurt binnen zijn organisatie aan op het toevoegen van waarde voor de stakeholders. Hij deed op een bijeenkomst een interessant

voorstel. „Bij bedrijven zie je vaak bij de balie/entree een groot elektronisch bord hangen met cijfers van de beurzen. Maar wat is daar het doel van? Wat zou er gebeuren als we er foto's van de kleinkinderen van medewerkers zouden hangen? Daar doen we het immers voor”, aldus Hofkes. Zij wil hiermee aangeven dat de nieuwe leiderschapsstroming veel meer zal handelen vanuit gevoelsmatigheid en intuïtie (zogenaamde 'non-financials') dan vanuit ratio, logica en financials.

„Kijk naar de banksector. De bankiers op Wall Street en in Londen stonden altijd bovenaan als het ging om geloofwaardigheid en betrouwbaarheid. Nu staan ze met hun reputatie onder de autoverkopers. Zorg, bouw, accountancy, overheid, de een na de ander zakt door het ijs.” Nu er ruimte voor nieuwe structuren komt, is er ruimte voor een oprechtere manier van je vak uitoefenen, stelt de communicatiestrategen. „De nieuwe leiders zijn leider omdat mensen in hen geloven. Kijk maar naar de succesvolle Braziliaan Ricardo Semler, ceo van Semco SA, die de bedrijfspiramide heeft omgedraaid.”

Een ander mooi voorbeeld van een nieuwe leider in het ontvangermodel is Wael Ghonim, marketingmanager van Google in Egypte. Via Facebook zette hij het online verzet van de internetjeugd in gang en daarmee de opstand in Egypte. „Nu is hij een ware volksheld met honderdduizenden internetvolgers en wordt hij gezien als een van de belangrijkste personen achter de omwentelingen in zijn land.” Zijn voorbeeld laat volgens Hofkes zien dat het ontvangermodel van onderaf werkt. „We zullen dit model steeds meer terug gaan zien. Leiderschap is niet langer geïnstitutionaliseerd vanuit het top-downmodel.”

Uiteraard zal het nog flink

schuren tussen het oude en nieuwe paradigma. Niet iedereen is even vernieuwingsgezind. Ook de opleidingsstructuur sluit (nog) niet aan. „We hebben een lange weg te gaan. Ik richt me bewust specifiek op topbestuurders. Dat is een harde noot om te kraken, maar deze tijd vraagt om een ander model. Topbestuurders weten dat, bewust of onbewust. Een gebrek aan vertrouwen, zoals dat ten grondslag lag aan de crisis, is een 'soft' iets. Softe aspecten hebben vaak (nog) een negatieve bijklank. Daarom spreek ik liever van non-financials. Non-financials vertegenwoordigen een waarde. Dat begrijpen we, alleen hebben we het nog niet algemeen zichtbaar gemaakt. Via de topbestuurders sijpelt dit inzicht het snelste door naar beneden.”

Het reputatiecongres zal mede bijdragen aan het verbreden van het collectieve bewustzijn. Ook ziet Hofkes al verschuivingen bij diverse opleidingen. „Sommigen moeten wel, ze hebben te kampen met een ernstig reputatieprobleem. Anderen tonen interesse voor 'softe' vakken.” Zelf verzorgd ze in mei bijvoorbeeld een collegereeks over reputatiemanagement in de financiële sector bij de bekende Nederlandse Nijenrode Business University. Hofkes is optimistisch over Nederland. „Mijn wens is dat Nederland zich ontwikkelt tot gidsland voor het Nieuwe Besturen.”

En Curaçao? „Het is een interessant thema voor veel landen, ook voor Curaçao. Daarom het voornemen voor een congres waar 'vernieuwers' in gesprek kunnen gaan met elkaar. Samen met lokale partners zullen we bekijken wat NieuwBestuur Curaçao kan betekenen. Geïnteresseerde bestuurders op Curaçao zijn welkom om zich bij ons aan te sluiten.”

www.nieuwbestuur.nl



Mildred Hofkes opent het Nationale Reputatie Congres in de Westerkamer te Amsterdam.