

2014|#1



'Vrienden vergeef je sneller dan een onbekende'

Reputatiegoeroe Ron van der Jagt:

'Je gedrag bepaalt je reputatie'

Je reputatie draait eigenlijk maar om één ding: om het gedrag dat je laat zien. Dat is de stellige overtuiging van Ron van der Jagt, adviseur van bedrijven en branches op dit terrein. "Reputatiemanagement is feitelijk niets anders dan het nemen van de juiste beslissingen door de bedrijfsleiding."

De geneesmiddelenbranche worstelt, zoals zoveel sectoren, met haar imago. "Door eigen gedrag heeft de farmasector in de loop der jaren het beeld doen ontstaan dat zo veel mogelijk geld verdienen het hoogste doel is van veel ondernemingen en dat de sector de commerciële technieken en tactieken niet altijd even nauw neemt", analyseert Van der Jagt.

Consistent en doelgericht bouwen aan een goede relatie met je omgeving, dat is de basis voor een goede reputatie, zegt hij. Immers: je wordt wie je bent in contact met anderen. "De ervaringen die anderen door de jaren met je hebben opgedaan, bepalen of een incident op langere termijn wel of niet schadelijk is. Dat geldt in een persoonlijke relatie en dat geldt voor een bedrijf. Als een onbekende je iets flikt, neig je eerder naar het besluit dat je met zo iemand niets meer te maken wilt hebben. Vrienden vergeef je sneller."

Lees het interview op pagina 4&5

Nefarma &

- Reputatie**
- Toekomst van de zorg**
- Voorwaardelijke financiering**

Wie is Ron van der Jagt Reputatiekanon

Volgens collega's staat het woord reputatie op zijn voorhoofd geschreven. Zij typeren hem als 'gedreven gangmaker in professionele ontwikkeling' of simpelweg als 'Ron het Reputatiekanon'. Ron van der Jagt (48) is al jarenlang actief op het snijvlak van strategie, leiderschap, reputatie en communicatie. Hij adviseerde talloze grote en roemrijke bedrijven en sectoren, eerst als partner bij adviesbureau Boer & Croon, sinds enige jaren bij de Reputatiegroep. In 2011 werd hij daarnaast voorzitter van Logeion, de Nederlandse beroepsorganisatie voor communicatieprofessionals. Jij hebt geen vijanden, zei het bestuur dat hem daarvoor benaderde. "Ik ben iemand die de verbinding zoekt, niet het conflict. Ik ben loyaal in mijn relaties, veel mensen ken ik al heel lang." Hij beschouwt dat ook als de essentie van zijn vak: bouwen aan relaties en vertrouwen. *Practice what you preach* is een van zijn motto's. "Verder ben ik een normale Nederlandse jongen. Thuis ben ik met een warme douche en lekkere koffie al hartstikke tevreden."





Ron van der Jagt over plusjes, minnen en afrekenen met het verleden

'Een betere reputatie moet van binnenuit komen'

Werken aan een betere reputatie is geen cosmetische operatie aan de buitenkant. Het is een identiteitsontwikkeling en die moet van binnenuit komen. Geneesmiddelenbedrijven die worstelen met hun imago moeten terug naar de kern: wat was ook alweer ons hogere doel? "In de publieke opinie is het beeld ontstaan dat het slechts om één ding draait: zo veel mogelijk geld verdienen."

Dat beeld hebben de bedrijven weliswaar grotendeels aan zichzelf te danken, maar het doet de sector geen recht, vindt reputatiedeskundige Ron van der Jagt. Gebaseerd op internationaal reputatieonderzoek is de natuurlijke positie van farmabedrijven in de middenmoot, in de buurt van de betere telecomebedrijven en energieconcerns. "Maar producenten van geneesmiddelen hebben de samenleving geen duidelijk antwoord weten te geven op de vraag: waartoe zijn wij op aarde? Het zou kunnen dat bedrijven ooit in alle waarachtigheid zijn opgericht om producten te ontwikkelen die mensen beter maken. Maar als dat al zo is, vraag ik me af of de samenleving dat herkent. In de publieke opinie is door de jaren heen voornamelijk het beeld ontstaan dat het enkel gaat om geld en marktaandeel. Incidenten zijn breed bekend en bevestigen dat beeld."

Kan een sector zich ooit nog van zo'n beeld ontdoen?

"Zolang je niets doet om het te veranderen, krijg je de oude beeldvorming cadeau. Negatieve gebeurtenissen, zoals de skireisjes voor artsen, herinnert iedereen zich en zijn symbolen geworden. Het maakt voor de beeldvorming van nu niet uit dat ze al jaren niet meer plaatsvinden. De mentaliteit erachter bepaalt hoe het publiek je beoordeelt."

Is geld verdienen, zeker in de zorg, niet automatisch reden voor publiek wantrouwen?

"Er is niks mis met bedrijven die geld willen verdienen. Maar voor steun en acceptatie van de samenleving moet je op authentieke en geloofwaardige manier kunnen overbrengen dat geld een middel is om de continuïteit te garanderen. En dat het nodig is om het hogere doel te realiseren: middelen produceren die mensen beter maken. Bedrijven met een goede reputatie zijn in staat om hun meerwaarde in de markt, aan individuen én aan de maatschappij als geheel, duidelijk te maken; maatschappelijke verankering. Een positieve grondhouding van de media, de politiek en de beleidsmakers is geen nice-to-have-dingetje."

Reputatie komt te voet en gaat te paard. Eén incident kan je ver terug in de tijd werpen.

"Absolute nonsens. Eén incident kan nooit verantwoordelijk zijn voor een slecht imago. Evenmin kan één goede actie alles weer rechtzetten. Reputatie is de optelsom van alle plussen en minnen die zich door de jaren heen in de hoofden van mensen hebben genesteld. Incidenten en crises voegen minnetjes toe. Als er in de hoofden al veel plusjes zitten, is het effect daarvan kleiner. Neem de Rabobank, al jarenlang gezegend met een ongekennd groot vertrouwen bij het grote publiek. De Libor-affaire was een schokkend incident dat totaal niet bij de cultuur van zo'n bank past. De bestuursvoorzitter heeft in mijn ogen sterk gehandeld door zijn verantwoordelijkheid te nemen en af te treden. Ook heeft hij duidelijk verkondigd dat het gedrag van een kleine groep mensen de geloofwaardigheid van dertigduizend collega's

heeft beschadigd. Toch heeft het beeld dat mensen bij deze bank hebben een nadrukkelijke deuk opgelopen. Maar door het jarenlang bouwen aan plusjes is er een dusdanige buffer van maatschappelijk vertrouwen, dat ik voorspel dat over een jaar de geloofwaardigheid grotendeels terug is op het oude niveau. Het werkt als een matras: hoe dikker deze buffer is, hoe beter je gewapend bent tegen dergelijke deuken. Een klein incident glijdt van bedrijven met een grote naam en faam af als een druppel water van een Teflon-pan."

'Het neerzetten van een ander beeld is geen sprint, maar marathonsprint'

Zijn er sectoren die zich niet om hun imago hoeven te bekommeren?

"Het is duidelijk dat heel wat branches aardig wat te herstellen hebben. Denk aan de bouwfraude, de vastgoedfraude, de bankencrisis, de woekerpolissen, de pensioenen, de woningcorporaties. Natuurlijk is het nooit helemaal zwart-wit. In de meeste branches verpesten negatieve uitzonderingen het voor de rest. De Maserati van de Rochdale-directeur is symbool geworden voor de negatieve beeldvorming van woningcorporaties. Rijkman Groenink is op sommige gebieden de verpersoonlijking van wat er mis was in de bankensector."

Wie is de witte raaf in farmaland?

"Johnson & Johnson scoort internationaal ver boven het sectorgemiddelde. Dit bedrijf heeft heel consistent en knap het beeld van een *caring company* neergezet. Door bijvoorbeeld het probleem op te lossen van grote tekorten aan verpleegkundigen in de VS zijn er warme en positieve associaties aan het bedrijf gekoppeld. Dat bedoel ik met die maatschappelijke buffer: als zich dan, zoals onlangs, negatieve publiciteit voordoet, ben je daar beter tegen gewapend en wordt een incident je ook sneller vergeven."

Werken aan de plusjes dus.

"En afrekenen met het verleden. Dat kan bijvoorbeeld door gedragscodes met elkaar af te spreken en elkaar daarop aan te spreken. Je moet aan de buitenwereld laten zien dat je verder gaat dan goede intenties – en uiteraard voorkomen dat het weer gebeurt. Tegelijkertijd moet je er andere symboliek tegenover stellen. Nieuwe, zichtbare initiatieven helpen om oude beelden sneller te doen vergeten. Die nieuwe symbolen moet je consequent en langdurig herhalen. Het neerzetten van een ander beeld is een kwestie van lange adem. Geen sprint, maar marathonsprint."

Zeg maar gerust een processie van Echternach: drie stappen vooruit, twee terug. Elke vermeende misstap is voer voor criticasters en media.

"Met je ogen gericht op het scorebord kun je niet tennissen. De kunst is dat je consistent bouwt aan je eigen verhaal en je daarbij niet laat afleiden of ontmoedigen door stoorzenders. Zeker als dat individuen zijn die, meestal omdat ze niets beters te doen hebben, ergens in de achterhoede hun eigen gevecht voeren.

Mensen die stelselmatig proberen een sector te beschadigen, hebben vooral als doel aandacht voor zichzelf op te eisen. De verstandige weg is dan meestal dat je ze die aandacht niet geeft. Dan raken ze gefrustreerd, nog verder verzuurd en zetten ze zichzelf uiteindelijk buitenspel." |

Positionering van farma in Nederland

Verjaardagsfeestjes

Het is de frustratie van veel farmamedewerkers: ze proberen bij te dragen aan een betere gezondheidszorg, maar worden afgerekend op incidenten. Op verjaardagsfeestjes hebben ze nogal eens wat uit te leggen als ze vertellen waar ze werken. Dat moet en kan anders, vindt Ron van der Jagt, die dit jaar bij Nefarma een speciale werkgroep Positionering ondersteunt. Dat de farmasector internationaal georiënteerd is, maakt het iets ingewikkelder. "Je ziet in de omgang met de media dat bedrijven soms wat minder speelruimte hebben. Ze hebben te maken met strikte richtlijnen die worden opgelegd vanuit de hoofdkantoren. Maar ik zie ook voorbeelden van bedrijven die zich wat vrijer bewegen." Het belangrijkste is dat mensen uit de bedrijven zelf de oorspronkelijke kernopdracht van de sector in begrijpelijke taal opnieuw onder woorden brengen. "Laat zien wat de parels zijn. Zoek daar boegbeelden uit de bedrijven bij die het op een natuurlijke, geloofwaardige manier vanuit hun tenen overbrengen. Uiteindelijk moet iedereen die in deze sector werkt straks dat verhaal kunnen vertellen. Trots, zelfbewust en zonder schaamte. Tijdens de barbecue bij de bureaus, langs het hockeyveld, in de kroeg en op verjaardagsfeestjes. En als het nodig is in twintig seconden bij het Jeugdjournaal." |

