

## HOOFDSTUK 11

# EEN GOEDE REPUTATIE MOET JE VERDIENEN

## *Onkreukbaarheid is de basis voor gezag*

De bonnetjesaffaire bij het ministerie van Veiligheid en Justitie, gerommel met aanbestedingen bij de NS en de late spijtbetuiging van het kabinet aan de Groningers over de gaswinning. Het zijn drie recente voorbeelden van integriteitskwesaties die spelen bij rond de overheid. Dit soort kwesaties in het publieke domein hebben zeker hun impact op de reputatie van 'de overheid'. En dat in een tijd waarin het vertrouwen in instituties al lager is dan ooit tevoren.

Of het nu gaat om banken, woningcorporaties of pensioenfondsen, het grote publiek kijkt met argwaan naar hun handelen en intenties. Elke affaire bij een individuele organisatie zorgt ervoor dat de reputatie van de gehele sector een tik krijgt. Dit principe geldt ook voor de overheid. Burgers zien de overheid als een systeem en binnen dat systeem maken ze nauwelijks onderscheid. Als overheidsorganisatie ben je de soort waartoe je behoort. Onkreukbaarheid is over de volle overheidsbreedte een vereiste. Daar hoort het besef bij dat er bij integriteitsmanagement serieuze aandacht moet zijn voor het belang en de rol van de reputatie.

In dit hoofdstuk bestuderen we de relatie tussen integriteit en reputatie en laten we zien dat deze twee aspecten onlosmakelijk en wederkerig met elkaar verbonden zijn. We gaan in op het effect van het relatief lage vertrouwen bij de overheid in de eigen reputatie. Dat raakt ook de betrokkenheid en loyaliteit van overheidsmedewerkers. We kraken kritische noten over de respons van de overheid op integriteitsincidenten. In dat licht beschrijven we tevens de rol van leiderschap en de wijze waarop integriteitsmanagement in onze ogen op de beste manier in organisaties kan landen. Bovenal laten we zien dat reputatiemanagement geen cosmetische operatie is. Integriteit is daarvoor een cruciale randvoorwaarde. Een goede reputatie moet je namelijk vooral verdienen, met het juiste gedrag en met excellente prestaties.

## REPUTATIE EN REPUTATIEMANAGEMENT

Als we het hebben over de reputatie van organisaties, dan draait het om de perceptie, beoordeling en waardering bij alle belang-

hebbenden, inclusief het grote publiek. Het gaat dus om het totaalbeeld. Het gedrag (dat stakeholders ervaren) is de belangrijkste aanjager van reputatie. Een goede reputatie moet je verdienen. Reputatiemanagement draait dus nadrukkelijk niet om het cosmetisch oppoetsen van de waardering. Het gaat om:

- systematisch en doelgericht bouwen aan vertrouwen;
- sturen op prestaties;
- issues oplossen;
- werken aan de goede naam en faam.

Dat gaat dus verder dan communicatie, alhoewel zorgvuldig georkestreerde communicatie wel belangrijk is om intern en extern een consistent beeld neer te zetten en te laten zien waar je voor gaat en staat. Een beeld dat, zeker in het huidige transparantietijdperk, moet aansluiten op het feitelijke gedrag. Bij niet-integere communicatie en *window dressing* is de kans aanzienlijk dat de toorn van het publiek wordt gewekt. Met schone schijn kom je vandaag de dag niet ver. Reputatiemanagement en communicatie van organisaties moeten dus in één lijn liggen met de inhoud van hun integriteitsaanpak.

## REPUTATIE: BELOFTES WAARMAKEN EN ISSUES AANPAKKEN

Organisaties die aan hun reputatie willen bouwen, moeten in woord en daad het beste van zichzelf laten zien. Daar spelen de hele organisatie en alle medewerkers een rol in. Het thema reputatie is daarmee geen exclusief domein van de afdeling Communicatie, maar op de eerste plaats een verantwoordelijkheid van de bestuurders. Het verdient dan ook aanbeveling dat het onderwerp een belangrijke plek inneemt op de bestuurlijke agenda. Niet alleen vanuit het oogpunt van risico's en (integriteits)issues, maar juist ook vanuit het offensieve perspectief. Want een sterke reputatie biedt tal van voordelen. Zowel intern als extern.

Organisaties met een goede reputatie zijn bijvoorbeeld in staat om de beste mensen aan te trekken. Zij hebben in de regel loyale medewerkers die zich gedragen volgens de vastgestelde strategie en waarden. Dat is vanzelfsprekend van belang vanuit het oogpunt van integriteit. Verder zijn gewaardeerde organisaties veel interessanter als leverancier of samenwerkingspartner. Voor hen gaan deuren eenvoudigweg sneller open. En als afzender levert het je veel meer bestuurlijke ruimte en geloofwaardigheid op. *Last but not least* kunnen instanties met een positief beeld in de buitenwereld ook veel beter tegen een stootje.

Werk maken van reputatie loont dus. Dat begint met een heldere en realistische belofte aan de samenleving en de stakeholders. Door consequent te communiceren over de belangrijkste thema's en daarmee de belofte kleur te geven. Een belofte die dag in dag uit wordt waargemaakt, via gedrag en prestaties.

Mochten er issues zijn, dan verwacht de buitenwereld dat de organisatie die voortvarend en zichtbaar aanpakt en daarover op een transparante manier communiceert. Het gaat dus altijd om de combinatie van gedrag én communicatie. Gedrag is daarbij met voorsprong de belangrijkste aanjager van reputatieversterking. Daar moet dus primair op worden gestuurd.

Figuur 1: in woord en daad het beste van jezelf laten zien

	Offensief (thema's)	Defensief (issues)
Communicatie	Belofte ...	Zichtbaar ...
Gedrag	... en bewijs	... aanpakken

## VERTROUWEN IN DE OVERHEID

Een integere overheid is voor het grote publiek voornamelijk een overheid die ze vertrouwen en die in hun ogen oprecht en eerlijk is. Het draait daarbij voor de gemiddelde burger om aspecten als: 'ze hebben het beste met mij voor, ze doen de juiste dingen en ze gaan zorgvuldig om met de hen toebedeelde middelen'. Verschillende onderzoeken laten zien dat het vertrouwen in de overheid in Nederland de afgelopen jaren is gedaald. Volgens het onderzoek 'How's Life' van de OESO had in 2007 nog 66 procent van de Nederlanders vertrouwen in overheidsinstanties.<sup>[1]</sup> In 2013 was dat gedaald naar 57 procent. Dat betekent dat vier op de tien Nederlanders geen vertrouwen in de overheid hebben. Een nog somberder beeld doemt op als het gaat om de reputatie van politici. Uit het onderzoek *European Trusted Brands* van Readers Digest uit 2013 blijkt dat slechts 12 procent van de Nederlanders politici vertrouwt.<sup>[2]</sup> Daarmee staat deze beroepsgroep op de allerlaatste plaats, nog onder bijvoorbeeld autoverkopers.

## MONDIGE BURGER

Het te lage vertrouwen is op zichzelf al een groot zorgpunt voor de overheid. Het feit dat de burger zijn onvrede bovendien niet meer onder stoelen of banken

steekt, maakt dat het vanuit het oogpunt van reputatie echt alle hens aan dek is. De 'mondige burger' laat namelijk van zich horen via sociale media en via reacties op bijvoorbeeld nieuwssites. De huidige samenleving stelt vandaag de dag de allerhoogste eisen aan integriteit en transparantie. Als organisaties uit zichzelf niet open zijn, dan zorgen anderen tegenwoordig wel voor openheid van zaken. Iedere organisatie, en dat geldt zeker voor overheidsorganisaties, is daarmee tegen wil en dank publiek bezit geworden.

Door de toegenomen 'ongecontroleerde communicatie' kan de legitimiteit van de overheid onder druk komen te staan. Het publiek gaat dan steeds meer vraagtekens zetten bij de rechtvaardiging van het mandaat van de overheid om beslissingen te kunnen nemen die het algemeen belang aangaan. Dit kan uitmonden in een steeds heftiger negatieve spiraal. Nieuwe incidenten zullen het vertrouwen verder doen afnemen, met alle gevolgen van dien. Hier hoort wel een relativerende nuancering bij. Een echte democratie kenmerkt zich namelijk juist door ruimte voor mondige burgers met een stevige mening. Wetenschapper Hardin (2002) gooit er in dit verband zelfs een schepje bovenop: 'Een zekere kritische en wantrouwende houding is voor een democratie van vitaal belang.'<sup>[3]</sup>

[1] OECD (2014), Paris Cedex, *How's Life in the Netherlands*, blz. 4.

[2] Readers Digest (2013), *Reader's Digest European Trusted Brands Survey 2013*, blz. 30.

[3] Hardin, R. (2002), *Trust and Trustworthiness*, New York: Sage Publications.

## TRUST ÉN CONFIDENCE

Dit laat onverlet dat het voor de overheid zaak is om het tij te keren. In onze ogen begint dat met een diepgeworteld bewustzijn van wat ‘vertrouwen in de overheid’ nou eigenlijk is. Daarvoor maken we een uitstapje naar de Engelse taal. Daarin worden voor het begrip ‘vertrouwen’ twee woorden gebruikt waarmee het dilemma van de overheid kan worden geschetst. Engelstaligen gebruiken het woord *trust* voor vertrouwen in een specifiek iets, dat je kunt aanspreken en waar je een relatie mee hebt. In het geval van de overheid bijvoorbeeld een gemeente of een specifieke afdeling. De term *confidence* wordt gebruikt om een algemeen sentiment aan te duiden, associaties bij iets dat minder tastbaar is. Vanuit het perspectief van de overheid is dit begrip van toepassing op de overheid als geheel, als totaalsysteem.

Bouwen aan vertrouwen betekent voor de overheid dus bouwen aan *trust* én *confidence*. Daarbij geldt dat *trust* gemakkelijker kan worden verdiend dan *confidence*. We zien dat bijvoorbeeld bij de woningcorporatiesector. Uit onderzoek blijkt dat huurders over het algemeen de eigen corporatie een veel betere reputatie toedelen dan de sector als geheel. Hardnekkige issues als de beloning van bestuurders, megalomane (vastgoed)projecten, fraude en falende derivaten hebben gezorgd voor negatieve beeldvorming over de sector. De in april 2015 afgeronde parlementaire enquête strooide nog een keer zout in alle wonden.

## PAUS FRANCISCUS ALS VOORBEELD

Sturen op reputatie wordt eenvoudiger als je weet hoe het met je reputatie is gesteld. Het wereldwijd opererende *Reputation Institute*, een samenwerkingsverband van wetenschappers en professionals uit de praktijk, ontwikkelde de ‘RepTrak’. Dat is een geavanceerde methode die, op basis van multi-stake-

holderonderzoek, diepgaande analyses oplevert over de reputaties van bedrijven.

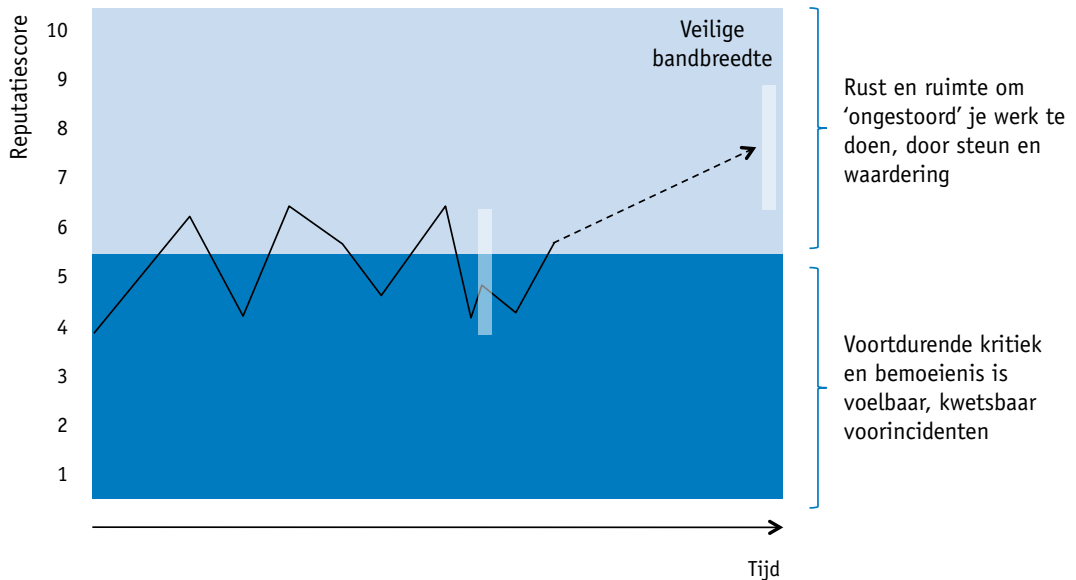
RepTrak is uitgegroeid tot de standaard in reputatieonderzoek en ook grotere bedrijven in Nederland gebruiken het. Jaarlijks verschijnt een *ranking* van reputatiescores van bekende organisaties in ons land.

Veel sectoren, denk aan financiële dienstverleners en olieproducenten, zitten duidelijk te laag met hun reputatiescore. Als we dit vertalen naar een fictieve bandbreedte, dan zitten ze in het gedeelte dat als ‘onvoldoende’ kan worden bestempeld (zie ter illustratie figuur 2). Dat maakt hen bij integriteitsincidenten kwetsbaar voor de kritiek van publiek, pers en politiek. Met als gevolg dat zij voortdurend brandjes moeten blussen.

Herstel in de richting van de veilige bandbreedte is geen eenvoudige opgave en vergt een lange adem. In sporttermen is het zeker geen ‘sprint’, meer een ‘marathon’. Herstel is echter wel mogelijk. Dat blijkt bijvoorbeeld uit de impact van de nieuwe paus Franciscus op het aanzien van de rooms-katholieke kerk. Zijn nieuwe standaarden voor integriteit en de afhandeling van incidenten zijn een regelrechte inbreuk op de bestaande conventies. Hij wordt door velen geroemd, niet alleen als boegbeeld, maar met name als inspirerend voorbeeld.

Deze reputatie-marathon is de moeite van het lopen zeker waard. Want organisaties die met hun reputatie eenmaal aan de positieve, ‘veilige’ kant van de bandbreedte zitten, krijgen veel meer rust en ruimte om ‘normaal’ hun werk te kunnen doen. Ook van hen vraagt een incident om een passende respons, maar het zal veel minder lang aan hen kleven. Hun goede reputatie werkt als een laag teflon in een koekenpan.

Figuur 2: reputatie als buffer van vertrouwen



## DE JUISTE RESPONS

Het is vanzelfsprekend van groot belang om integriteitskwesties te voorkomen. De juiste respons op incidenten is echter net zo belangrijk. Als we kijken naar de voorbeelden uit de inleiding, wordt duidelijk dat in alle drie de gevallen niet adequaat met de kwesties is omgesprongen.

De kwestie bij NS-dochter Abellio Nederland, met de aanbesteding in Limburg, werd in eerste instantie naar behoren opgelost. Vrij snel nadat duidelijk werd dat de hoogste baas van de NS op de hoogte was van de frauduleuze aanpak, kwam minister Dijsselbloem (in zijn rol als aandeelhouder) met het bericht dat de bestuursvoorzitter zou opstappen omdat de raad van commissarissen het vertrouwen in hem had opgezegd. De formele afhandeling van het ontslag bleek echter niet goed te zijn aangepakt. Dit leidde tot gedoe en discussie in de media. Door deze beeldvorming pakte de kwestie onder aan de streep toch niet goed uit. Niet voor NS en niet voor de overheid.

Bij de gaswinning in Groningen en de 'bonnetjesaffaire' van Justitie was in beide gevallen sprake van een veel te trage en inadequate respons. Zeker in Groningen waren de protesten en bezwaren van omwonenden al jaren bekend. Pas nadat de Onderzoeksraad voor de Veiligheid (OVV) concludeerde dat de veiligheid van de bewoners ondergeschikt was aan de opbrengst van de gaswinning, kwam minister Kamp in actie met zijn spijtbetuiging namens het kabinet. Daarna werd de gaswinning fors teruggeschoefd.

De 'bonnetjesaffaire', over de zogenaamde Teevenddeal kwam aan het rollen na twee reportages hierover in Nieuwsuur. Na de eerste uitzending moest het programma een maand wachten op een reactie van het ministerie van Veiligheid en Justitie. De gebrekkige informatievoorziening loopt als een rode draad door deze kwestie, ook na vragen om opheldering vanuit de Tweede Kamer. Met als gevolg dat media, oppositie en publiek zelf conclusies trekken en de druk opvoeren.

Aan het eind van de rit kwam de informatie alsnog boven water en raakten minister Opstelten, staatssecretaris Teeven en secretaris-generaal Cloo hun baan kwijt. Erger is dat de overheid weer een kras op haar blazoën moest incasseren.

## TOO LITTLE, TOO LATE

Deze incidenten staan helaas niet op zichzelf. Van een afstand lijkt een patroon zichtbaar in de respons van veel overheidsinstanties op issues en incidenten. Dat geldt overigens niet alleen voor de landelijke overheden, maar ook voor gemeenten, provincies en andere overheidsinstanties. Incidenten worden in het begin veelal ontkend, gebagatelliseerd of bij een ander neergelegd. Pas als de druk vanuit de pers en het publiek te groot wordt, ontstaat de noodzaak tot transparantie en durft men zich kwetsbaar op te stellen en maatregelen te nemen. Het gevoel van *too little* en vooral van *too late* kan dan echter bijna niet meer worden weggenomen.

Vanzelfsprekend geldt bij integriteit het motto 'voor-komen is beter dan genezen'. Het bovenstaande maakt echter duidelijk dat uit het oogpunt van reputatie ook de 'genezing' een cruciale rol speelt. In het kader van het integriteitsbeleid is het natuurlijk vooral zaak om integriteitsfouten waar mogelijk te voorkomen. Het motto 'pech moet weg' gaat echter helaas niet op. Bij de overheid werken ongeveer een miljoen mensen en waar mensen werken, worden fouten gemaakt. Met zo'n grote populatie werknemers kan dus niet worden uitgesloten dat er wel eens een scheve schaats wordt gereden. En juist daarom zijn heldere communicatie en een adequate respons cruciaal. Wanneer die communicatie en respons bij incidenten niet adequaat zijn voor pers en publiek, heeft dat grote impact op de beeldvorming van, uiteindelijk, de gehele overheid. Want, zoals eerder gesteld, als overheidsinstantie draag je het soortelijk gewicht van de sector.

## GELOOFWAARDIGHEID

Verder geldt dat gepaste transparantie in de communicatie met de buitenwereld een belangrijke rol speelt voor het vertrouwen in de overheid. Zo beschouwt de Raad voor het openbaar bestuur (Rob) openbaarheid van overheidsinformatie als een van de belangrijkste medicijnen tegen het dalende vertrouwen van burgers in politiek en overheid.<sup>[4]</sup>

Stephan Grimmelikhuijsen promoveerde in 2012 aan de Universiteit van Utrecht op het belangwekkende onderwerp 'Transparantie en vertrouwen in de overheid'.<sup>[5]</sup> De lessen die hij in algemene zin presenteert over transparante (beleids)communicatie zijn ook bijzonder nuttig in het licht van communicatie over integriteit.

Zo stelt hij dat de geloofwaardigheid van de informatie centraal moet staan. Borstklopperij over bijvoorbeeld beleidsbesluiten zal in de regel niet landen. En het publiek wantrouwt te veel kleuring. Feitelijke informatie lijkt dus de voorkeur te moeten krijgen. Verder is het van belang om een goede balans te vinden tussen compleetheid en bruikbaarheid van informatie. Voor sommige gemeenten is het plaatsen van gehele raadsverslagen de ultieme vorm van transparantie. De gemiddelde burger kan dan echter door de bomen het bos niet zien. Grimmelikhuijsen adviseert dan ook om informatie gelaagd te brengen. Dat kan door de basisinformatie compact en helder te presenteren, bijvoorbeeld direct toegankelijk via een website. Mensen die vervolgens echt van de hoed en de rand willen weten, moeten dan de mogelijkheid krijgen om door te klikken naar de verdiepende achtergrondinformatie.

[4] Raad voor het openbaar bestuur (2012), *Advies Gij zult openbaar maken*, Den Haag.

[5] Grimmelikhuijsen, S. (2012), *Transparency and Trust*, dissertation, Utrecht University.

## EEN BEETJE INTEGER BESTAAT NIET

Vanuit reputatieperspectief is de juiste respons op integriteitskwesties een van de kerntaken van goed leiderschap. Tegen integriteitsovertredingen moet zonder aanzien des persoons worden opgetreden, zoals Ien Dales al in 1992 zei in haar befaamde speech: 'een beetje integer bestaat niet'.<sup>[6]</sup> Ze doelde daarbij op de overheid als geheel; in onze ogen geldt dit heldere principe echter ook voor individuele overheidsinstanties. Dat moet dan ook het vertrekpunt zijn. Bij issues moeten de leiders opstaan en zonder dralen de maatregelen treffen die nodig zijn. Daar hoort ook bij dat ze de consequentie zullen moeten accepteren, dat er soms gewaardeerde koppen moeten rollen en dat de mogelijkheid bestaat dat collega's die erg dichtbij staan, worden getroffen. Vanuit reputatie-oogpunt: 'onkreukbaarheid is de essentie van gezag en vertrouwen'.

Dit type leiderschap is een absolute randvoorwaarde voor het herstel van vertrouwen en versterking van de reputatie. In onze woorden: *de vent is de tent* (zie ook kader). Net zo belangrijk: het zorgt ook voor duidelijkheid en een gevoel van rechtvaardigheid bij de medewerkers. Sterke leiders bepalen niet alleen de grenzen, ze zorgen er ook nadrukkelijk voor dat ze worden bewaakt. Dat leidt ertoe dat managers en medewerkers weten waar ze aan toe zijn en dat gedrag dat niet door de beugel kan, zichtbaar wordt aangepakt. Zeer strikte normen zijn dan het zichtbare vertrekpunt.

[6] Dales, I. (1992), speech *Om de integriteit van het Openbaar Bestuur* tijdens congres van de Vereniging van Nederlandse Gemeenten, Apeldoorn.

## BINNEN BEGINNEN

Reputatie en integriteit beginnen altijd aan de binnenkant van organisaties. Een misverstand dat vaker naar voren komt, is dat reputatiemanagement vooral over externe communicatie zou gaan. Dat je met de juiste campagne of PR het blazen van organisaties zou kunnen oppoetsen. Dat kan alleen als de binnenkant deugt en goed op orde is. Alleen voor de bühne werkt dus niet. Het gaat immers om geloofwaardigheid. Onder aan de streep draait reputatie om de inhoud en om het gedrag van de organisaties. Om beloftes waarmaken en om inspelen op verwachtingen van het publiek. Daar spelen leiderschap en alle medewerkers een rol in.

Er is dan ook een duidelijke relatie tussen de binnenwereld (ook wel identiteit genoemd) en de reputatie van organisaties. Wie je bent en wat je doet bepaalt voor een belangrijk deel hoe de buitenwereld je ervaart. Andersom leidt een positieve reputatie tot trots en gemotiveerde medewerkers, waarbij de kans groot is dat zij gedrag zullen vertonen in lijn met de waarden en strategie. Het een kan dus feitelijk niet zonder het ander. Een negatieve reputatie kan ook een destabiliserende factor zijn voor de organisatie-identiteit, door afnemende trots en identificatie.<sup>[7]</sup>

Het bovenstaande is treffend geïllustreerd in de *Identity Mix* van Birkigt & Stadler.<sup>[8]</sup> Dit klassieke wetenschappelijk model heeft nog niets aan actualiteit ingeboet. Het laat zien dat er een wederkerige relatie is tussen identiteit en reputatie (zie figuur 3).

[7] Jagt, R. (2004), *Corporate Reputatiemanagement*, Alphen a/d Rijn: Kluwer.

[8] Birkigt, K. & Stadler, M. (1986), *Corporate Identity, Grundlagen, Funktionen, Fallspielen*. Verlag Moderne Industrie, Landsberg am Lech.

## DE VENT IS DE TENT

Reputatiemanagement is meer dan ooit bepalend voor zakelijk, politiek en persoonlijk succes. Organisaties zijn, mede door de opkomst van sociale media, in een glazen huis terechtgekomen. En ze worden geconfronteerd met publiek dat beter geïnformeerd is en mondiger en kritischer dan ooit. Het vertrouwen in organisaties en hun bestuurders is de laatste jaren verdwenen als sneeuw voor de zon. Autoriteiten zijn hun autoriteit kwijtgeraakt en gezag is tegenwoordig allesbehalve vanzelfsprekend. Het publiek gaat bij incidenten niet op zoek naar de oorzaak, maar naar de schuldige. Bestuurders liggen daardoor steeds vaker persoonlijk onder vuur.

De samenleving wil ook grote en ‘anonieme’ organisaties kunnen aanspreken en kiest de hoogste baas daarom uit als eindverantwoordelijke. We noemen dit ook wel het ‘personificatieprincipe’. Voormalig DNB-directeur Nout Wellink verwoordde dit eens heel treffend in een interview met NRC Handelsblad: ‘Meer dan in het verleden wordt de instelling met de persoon vermengd. Iets moet een gezicht hebben nu.’<sup>[9]</sup> De ‘vent’ is dus letterlijk de ‘tent’ geworden.

Voor bestuurders betekent dit dat zij zich zeer bewust moeten zijn van hun rol. Ze zijn niet alleen boegbeeld, drager van de strategie en kopman, maar ook de morele gids. In het geval van gedoe zullen ze als zondebok op het matje worden geroepen. Hun gedrag ligt daarbij onder het vergrootglas, zeker gezien de ongelofelijke toename van de transparantie door het gebruik van sociale media. We zien ook dat de journalistiek vandaag de dag steeds vaker op de man speelt. Opgeteld maakt dit bestuurders uiterst kwetsbaar.

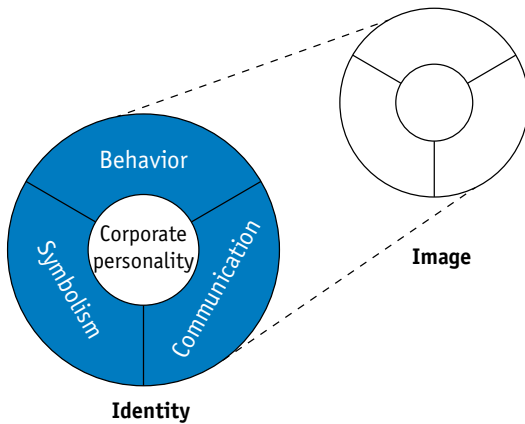
Zeker bij integriteitsincidenten is doortastend leiderschap dus een absolute vereiste. Het draait daarbij om snelheid, zorgvuldigheid, onafhankelijkheid, eerlijkheid en geloofwaardigheid. En het lef om zonder aanzien des persoons consequenties te trekken. Halfslachtige maatregelen keren als een boemerang terug. De overheid lijkt hier nog niet altijd in uit te blinken. Daar is dus nog veel winst te behalen, zeker gezien het lage vertrouwen van het publiek in de overheidssector.

---

[9] Wellink, N. (2010), interview in NRC Handelsblad (25 maart 2010).



Figuur 3: Identity Mix van Birkigt & Stadler (1986)



Zeker voor de overheid is dit een zeer relevant inzicht. Eerder hebben we geconstateerd dat het vertrouwen in overheidsinstanties klein is en verder daalt. Dit zal de trots op de eigen organisatie en de verbinding van de medewerkers ongetwijfeld beïnvloeden. Elke integriteitskwesitie die leidt tot negatieve publiciteit en tot de toorn van het publiek via (sociale) media, zal in dit licht kunnen leiden tot verdere afname van de identificatie met de organisatie en haar doelen en drijfveren. Per saldo is dit een totaal verkeerde landingsbodem voor de versterking van het beleid op het gebied van diezelfde integriteit. De impact van externe beeldvorming over de organisatie mag dus zeker niet worden onderschat.

### Kans en bedreiging

Andersom werkt het overigens net zo. Het beeld dat de buitenwereld van de organisatie heeft, kan de gevoelens van de medewerkers ook positief beïnvloeden. Als een organisatie erin slaagt een goede reputatie te vestigen, dan is de kans groot dat de eigen medewerkers dat zien en er vervolgens een positief gevoel aan overhouden. Geloofwaardigheid speelt daarbij een grote rol. Als onafhankelijke externe bronnen (bijvoorbeeld media) zich positief uitlaten over de organisatie, dan heeft dat veel meer impact dan communicatie-uitingen van de instantie zelf.

Samenvattend kan worden gesteld dat:

- een zwakke reputatie een bedreiging is voor de verbinding en trots van medewerkers;
- een sterke reputatie de kans juist aanzienlijk vergroot dat mensen zich committeren aan het bedrijf en vanuit loyaliteit het verwachte gedrag vertonen.

De impact van de reputatie op de betrokkenheid en loyaliteit van medewerkers is een belangrijk gegeven voor integriteitsmanagers en bestuurders van overheidsinstanties. Als men aan versterking van integriteitsaspecten wil werken, dan is het van groot belang om met het bovenstaande rekening te houden. Zeker een 'blauwe' aanpak (de rationele implementatie van regels, protocollen en systemen) zal slecht landen als de verbinding van medewerkers met de organisatie niet op orde is. Sturen op integriteit vraagt dus ook om sturen op de reputatie van de organisatie. Dat kan op tal van manieren. Bijvoorbeeld met een oprechte dialoog met stakeholders of door effectieve profilering. Maar ook door bijvoorbeeld issues adequaat op te lossen of de prestaties van de organisatie te verbeteren.

Alvorens te beginnen met de implementatie van integriteitsbeleid is het voor bestuurders erg nuttig om in beeld te hebben hoe de medewerkers, qua betrokkenheid en motivatie, 'in de wedstrijd zitten'. Dat heeft namelijk grote invloed op de manier waarop het beleid landt in de organisatie. Deze stelling wordt onderschreven vanuit de wetenschap. De Amerikaanse onderzoeker Dukerich (2006) toonde aan dat de organisatie-identiteit de mate waarin mensen in een organisatie met anderen willen samenwerken sterk beïnvloedt.<sup>[10]</sup> Vooral de mate waarin mensen bereid zijn om zich te committeren aan gedrag waarmee de organisatie zijn voordeel kan doen, maar ook de mate waarin medewerkers de organisatie zullen 'beschermen'.

[10] Dukerich, J. (2006), *sheets Elective Course Organizational Identity*. Master of Corporate Communication, RSM Erasmus University, Rotterdam.

## WAARDEN BOVEN REGELS

Als we kijken naar de *Identity Mix* (figuur 3) dan zien we dat 'gedrag' een van de aspecten is van de identiteit van organisaties. Het gaat daarbij om gedrag in de meest brede zin van het woord. Integriteitsmanagement moet in dit verband worden gezien als gedrag en is dus onderdeel van de identiteit van overheidsinstanties. Als je werk maakt van integriteit, sleutel je dus ook aan de identiteit van de organisatie.

Bij integriteitsmanagement moet de aandacht in onze ogen vooral uitgaan naar zachte, culturele factoren. De volgende uitspraak onderschrijven we dan ook van harte: *When values are weak, rules are not sufficient. When values are strong, rules are not necessary.* Integriteitsregels, gedragscodes en controles eenzijdig laten neerdalen, gaat naar onze overtuiging niet werken. Zeker niet wanneer medewerkers zich onvoldoende verbonden voelen met de organisatie en balen van de externe beeldvorming.

De identiteit van organisaties wordt verder in belangrijke mate bepaald door het gedrag van bestuurders (zie ook het kader *De vent is de tent*). Zij zetten intern de toon, passend voorbeeldgedrag is dus noodzakelijk. In dit licht lijkt het zeer raadzaam om nieuwe bestuurders, zoals wethouders, Kamerleden en topambtenaren, te onderwerpen aan een zeer intensieve integriteitsopleiding. Juist bij hen moet worden gewerkt aan maximaal bewustzijn van het wenselijke gedrag. Fouten moeten koste wat het kost worden voorkomen. Gevaarlijke valkuilen zijn: onwetendheid, onoplettendheid en oude gewoontes uit eerdere werkkringen. Bestuurders moeten op dit punt serieus worden geholpen.

## HET GESPREK

Ten opzichte van medewerkers is het gesprek over de betekenis van integriteit het belangrijkste 'wapen'. Regels en codes leiden niet tot bewustzijn en acceptatie en kunnen zelfs wrevel opwekken. Een open en goed georganiseerde dialoog is vele malen effectiever. Regels zijn vanzelfsprekend nodig, ze moeten echter altijd hand in hand gaan met dialoog. Bij Bouwfonds, waar een van de auteurs heeft gewerkt, werd in de periode dat de zogenaamde vastgoedfraude speelde, terecht zeer veel aandacht besteed aan integriteit. Ook bij bedrijfsonderdelen die op geen enkele wijze met deze kwestie te maken hadden. Daar waar de verplicht gestelde gedragscode in eerste instantie weerstand en veel emoties opriep, kantelde het gevoel hierover toen medewerkers het gesprek aangingen over integriteitsdilemma's en grijze gebieden. Het illustreert dat integriteit in eerste instantie draait om bewustzijn en mentaliteit.

## EÉN MILJOEN AMBASSADEURS

Wat we de overheid uiteindelijk toewensen is dat de één miljoen ambtenaren en politici trots zijn op hun organisaties en zich ermee verbonden voelen. Dat ze weten en voelen dat de overheid er alles aan doet om de integriteit te bevorderen en dat de leiders voorbeeldgedrag tonen en adequaat en consequent omgaan met incidenten. Een overheidsbrede, gedeelde visie op integriteit zou daarbij kunnen helpen. Een visie die gemakkelijk te onthouden is en eenvoudig na te vertellen, is er, voor zover wij kunnen zien, nu niet. Het zal waarschijnlijk niet eenvoudig zijn om hier in het Nederlandse polderlandschap snel overeenstemming over te bereiken. Toch zou het intern en extern enorm kunnen helpen als we de 'gouden regels' van de overheid voor integriteit met een paar basale uitgangspunten duidelijk zouden kunnen maken. Het is de moeite waard om daar overheidsbreed werk van te maken.

Daarmee creëer je een visie die alle medewerkers kennen en die ze met gemak kunnen reproduceren. Als men daarin slaagt heeft de overheid in potentie een miljoen ambassadeurs die in de binnen- en buitenwereld hun trots en verhaal kunnen en willen uitdragen. Dat kan bij uitstek bijdragen aan het herstel van vertrouwen en dus aan een betere reputatie.

Leiderschap, onkreukbaarheid en de juiste respons bij incidenten worden bij de overheid nadrukkelijk gevraagd. Het zijn essentiële integriteitsaspecten die in het reputatiemanagement van de overheid een plaats moeten krijgen. Vanuit het besef dat alleen daarmee een goede reputatie kan worden verdiend.

*Ron van der Jagt is bestuursadviseur en partner bij de Reputatiegroep. Daarnaast is hij voorzitter van Logeion, de Nederlandse beroepsorganisatie voor communicatieprofessionals.*

*Contact: [r.vanderjagt@reputatiegroep.nl](mailto:r.vanderjagt@reputatiegroep.nl)*

*Jasper de Boom is senior adviseur bij de Reputatiegroep. Daarvoor was hij directeur Communicatie bij Bouwfonds Property Development.*

*Contact: [j.deboom@reputatiegroep.nl](mailto:j.deboom@reputatiegroep.nl)*