

IEDEREEN REPUTATIE MANAGER

TWEE PERSPECTIEVEN OP EEN DYNAMISCH VAKGEBIED

Tegenwoordig is bijna iedere organisatie publiek bezit. Reputatie staat op de publieke agenda. Maar hoe gewerkt kan worden aan de 'stijl van het huis', is lastig. Drie vragen die daarbij relevant zijn. Wat is reputatiemanagement precies? Wat zijn de gangbare visies binnen het vakgebied? En welke kansen zijn er voor de directeur communicatie?

Reputatie betreft de bekendheid van een organisatie en de waardering die deze bij uiteenlopende stakeholders geniet. Reputatiemanagement gaat over alle inspanningen waarmee wordt gewerkt aan voorkeur en vertrouwen bij alle stakeholders. In het vakgebied wordt wel gesproken van een *track of hope* (offensief) en een *track of fear* (defensief).

TRACK OF HOPE

Vanuit offensief perspectief blijkt dat organisaties met een goede reputatie aantrekkelijker zijn voor kanten, investeerders, medewerkers, de politiek en de pers. Uiteenlopende voorbeelden als Achmea, BMW, DSM, Eneco, FrieslandCampina, KLM, Philips en Vodafone bewijzen dat de duurzame verbinding met stakeholders leidt tot meer voorkeur en een krachtiger merk. In deze gevallen is reputatie een magneet.

TRACK OF FEAR

Daarnaast tonen praktijkvoorbeelden aan dat organisaties die investeren in hun aanzien, beter in staat zijn om crises te overleven. Wie reputatiema-

nagement geavanceerd inzet, is beter in staat om het vertrouwen te behouden en relatief snel terug te winnen. Albert Heijn, De Nederlandsche Bank, maar ook een beroepsgroep als de plastische chirurgie geven het bewijs dat het oude adagium 'vertrouwen komt te voet, en gaat te paard' niet altijd opgaat. Een geïntegreerde inzet van reputatiemanagement kan binnen afzienbare tijd leiden tot vertrouwensherstel. Daarbij werkt reputatie als een airbag: een buffer van vertrouwen.

Kort en goed beschikken organisaties van naam en faam over een uitzonderlijk voordeel: zij zijn gemakkelijk herkenbaar, lastig te kopiëren en moeilijk te verslaan. Een goede reputatie maakt het verschil tussen gelijk hebben en gelijk krijgen. Kortom: investeren in reputatie loont. Maar de vraag is hoe reputatiemanagement in de praktijk van alledag kan worden ingebed. Tegen deze achtergrond is het praktisch om de gangbare denkwijzen binnen het vakgebied te beschouwen.

REPUTATIE IS EEN GEVOLG

Reputatiemanagement is geen vakgebied voor *one trick ponies*, want de inspanningen waarmee wordt gewerkt aan voorkeur en vertrouwen bij alle stakeholders zijn ultiem gevarieerd. Zo doet vrijwel iedere zichzelf respecterende organisatie tegenwoordig aan een vorm van reputatieonderzoek. Maatschappelijk draagvlak en vertrouwen zijn steeds vaker leidend bij het formuleren van strategie en posit-

VISIES OP REPUTATIEMANAGEMENT

Paradigma:	Perceptie	Prestatie
Waarde-Concept:	Alignment, reputatie als middel	Stakeholder value, reputatie als opbrengst
Sleutel woord:	Responsiviteit	Wederkerigheid
Dominante sturings factor:	Communicatie	Gedrag
Drijfveren:	Legitimatie, license to operate: voorkomen of beperken reputatieschade, vergroten voorkeur	Verbinding met de samenleving: creëren gezamenlijke realiteit
Rol leider:	Boegbeeld	Voorbeeld
Maatschappijbeeld:	Mediocratie	Netwerksamenleving
Management-paradigma:	Gericht op controle; streven naar consensus, gericht op consistentie en continuïteit	Gericht op invloed; meningsverschil als kracht; beïnvloeden van prestatie, gericht op congruentie
Veelgehoorde kritiek:	Zelfreferentialiteit, isolatie, sectarisme, 'group think', corporate autisme, magodenken	Verwatering, identiteitsverlies, diffuus beeld, onzichtbaarheid
Dominant perspectief:	Inside-out; top-down	Outside-in; bottom-up
Culturele voeding bodem:	shareholderoriëntatie (Angelsaksisch model)	stakeholderoriëntatie (Rijnlands model)

nering, waarbij niet alleen het ontwikkelen van de kernbelofte (de purpose of de 'why'), maar ook de stakeholderdialoog wordt ingezet als strategisch instrument. En daarnaast hebben diverse organisaties de laatste jaren reputatiemanagers benoemd. Toch blijft het in de praktijk lastig om reputatiemanagement organisatorisch in te bedden. Van de directeur communicatie wordt daarom allereerst een heldere visie op het vakgebied gevraagd, die verder gaat dan zijn eigen functie en afdeling. Het beïnvloeden van reputatie gaat immers voorbij communicatie, omdat het alle aspecten van een organisatie raakt. Corporate communicatie is niet voor niets eerst 'corporate', dan 'communicatie'. Visie en strategie zijn het begin, reputatie is het gevolg.

PERCEPTIE OF PRESTATIE

In het vakgebied reputatiemanagement zijn twee dominante visies te onderscheiden. Aan de ene kant wordt geredeneerd vanuit het perspectief van perceptie: het doel van reputatiemanagement is primair om positieve invloed uit te oefenen op de beeldvorming. Het motto is 'perceptie is werkelijkheid'. Aan de andere kant wordt het perspectief van prestatie gehuldigd, waarbij de redenering is dat bekendheid en waardering (lees: perceptie) positief worden beïnvloed door onderscheidende prestaties, onder de zinspreuk: 'practice what you preach'.

In het kader op de linkerpagina zijn beide zienswijzen naast elkaar gezet.

Zowel het perceptie- als het prestatieparadigma zijn gericht op het opbouwen van relaties met stakeholders en het borgen en ontwikkelen van voorbeeldgedrag. Deze denkwijzen zijn dan ook niet tegenovergesteld, maar complementair. Want in beide gevallen:

- is de communicatie tweerichtingsverkeer. Ooit liepen de meeste uitingen via de afdeling communicatie, nu communiceert iedereen 24/7;
- geldt het multi-stakeholderperspectief. Het gaat om beïnvloeding van een brede waaier belanghebbenden. Zonder relaties immers geen reputatie;
- is het doel de aansluiting van belofte en bewijs te borgen.

De beste manier om als organisatie je reputatie duurzaam te versterken, is door het tonen van leiderschap, in woord en daad.

De pragmatische inbedding van reputatiemanagement is wel uitdagend, omdat er geen blauwdruk is: elke organisatie is uniek en heeft een eigen identiteit, een eigen context en een eigen spectrum aan reputatievraagstukken. Situationeel kan, op basis van de doelstellingen, organisatiestrategie en omstandigheden, worden bepaald welk perspectief in de praktijk het beste werkt. In het kader hiernaast zijn drie dimensies benoemd die voor de implementatie instrumenteel zijn.

HET TONEN VAN LEIDERSCHAP, IN WOORD EN DAAD, VERSTERKT DE REPUTATIE

GEEN DOGMA'S MAAR DOELMATIGHEID

Voor directeuren communicatie is het een zoektocht om reputatiemanagement met de hoogst mogelijke impact in te zetten. Hoe kun je binnen de smalle marges van de praktijk aan de slag? Om regie te voeren op reputatie, zijn in de praktijk drie dimensies richtinggevend, zie de tabel hieronder

KANSEN

Waar reputatie op de bestuurlijke agenda staat, liggen kansen voor de directie communicatie. Maar om vast te stellen hoe deze kunnen worden benut, is van belang eerst vast te stellen of op basis van het perceptie- of het prestatieperspectief wordt gewerkt. Daarmee kan worden gewerkt aan een authentieke 'stijl van het huis'. Het is van groot belang om te investeren in de verdere ontwikkeling van het vakgebied en wel via twee routes. Aan de ene kant gaat het om verdieping: het vergroten van de invloed op het aanzien van de organisatie, in woord en daad, aan de hand van *best practices*. Aan de andere kant ontwikkelt reputatiemanagement zich via verbreding, primair door een goede verankering van het gedachtegoed in de hele organisatie. Alleen met mandaat van de top, op initiatief van corporate communicatie en in structurele samenwerking met functies als marketing, HR, finance en legal kan de organisatie het beste van zichzelf laten zien. Immers: geen topsport zonder breedtesport. Want als het goed is, wordt uiteindelijk iedereen reputatiemanager.

Paul Stamsnijder is partner van de Reputatiegroep en programmadirecteur van de postdoctorale opleiding Reputation Management van EURIB. Hij schreef o.a. 'De vent is de tent' (2010).

Op 22 april jl., tijdens het bloggersevent van Adfo Groep, ging de prijs voor de meest gelezen blogger van communicatieonline.nl naar hem. De prijs: twee pagina's in prnt u vindt ze hier.

Dimensies	Doelstelling	Vraagstukken	Activiteiten o.a.	Sleutelrol communicatie
Positionering	Keuzes maken en borgen voor het bouwen, beschermen en onderhouden van merk en reputatie	Waarom zijn wij op aarde? Wat is de ziel van onze zaak? Wat is de kern van ons verhaal?	- Identiteitsontwikkeling - Ontwikkeling purpose, 'why' - Missie visie en merkportfolio - Kernwaarden programma's - Boodschapstrategie	Counseling
Professionalisering	Het faciliteren, adviseren en coachen van alle sleutelpersonen in de organisatie zodat iedereen in de organisatie communiceert. Inzet op accountability	Hoe creëren wij meer impact met onze inspanningen? Hoe dragen we bij aan de realisatie van de strategie?	Stakeholderonderzoek, krachtenveldanalyses - Monitoring - Inzet reputatiereg teams - Training en opleiding - Organisatie van de communicatiefunctie	Coaching & conceptualisering
Profileering	De dialoog met de omgeving, zodat de organisatie vanuit maatschappelijk perspectief haar waarde borgt. De praktische realisatie van programma's	Hoe laten wij het beste van onszelf zien? Hoe halen wij de buitenwereld binnen?	- Afstemming met alle relevante disciplines - Geïntegreerde communicatie - Stimuleren voorbeeldgedrag - Stakeholderdialoog - Storytelling	Creatie & connectiviteit