

Reputatiedeskundige **Paul Stam**snijder (48) ziet dat bedrijven steeds gevoeliger worden voor maatschappelijke kritiek. Maar met een mooi verhaal alleen komen ze er niet.

‘De luiken in de bestuurskamer staan meer open’

Joris Heijn Foto's Guido Benschop

Wie bel je als je bedrijf publicitair onder vuur komt te liggen,' vroeg reputatie-expert Paul Stamsnijder zich af, toen hij in 2008 nadacht over een carrièrewissel. 'Er zijn niet veel specialisten op dat gebied, dus doen bedrijven veel op gevoel, maar dat is niet altijd de beste leidraad.'

De laatste jaren hebben tal van bedrijven en sectoren hun goede reputatie verloren: er waren schandalen bij banken en woningcorporaties en de weerzin tegen geld verdienen met gezondheidszorg nam toe. Veel van Stamsnijders klanten bevinden zich dan ook in die sectoren. 'Ik ben op mijn veertigste verjaardag, 1 juni 2008, begonnen met de Reputatiegroep, vanuit een soort jongensdroom: ik wilde een hulplijn aanleggen voor het bedrijfsleven als het gaat om lastige communicatiekwesities. Ik was in mijn eentje, dus ik werd vriendelijk uitgelachen: "Het is een reputatiegrap, want je kunt geen groep zijn in je eentje." Maar niemand is

WIE IS PAUL STAMSNIJDER?

Studeerde Nederlandse taal- en letterkunde in Utrecht. Werkte jarenlang als consultant. Richtte in 2008 de Reputatiegroep op en schreef recent het boek *Stakeholder Management*. Houdt toezicht bij diverse zorginstellingen en het Liliane Fonds. Is getrouwd en heeft drie kinderen. In zijn vrije tijd speelt hij hockey.

groot geworden door klein te denken.'

De timing bleek achteraf gezien perfect, want in september van dat jaar implodeerde de Amerikaanse bank Lehman Brothers en barstte de kredietcrisis los. 'Halverwege juni belde een grote Nederlandse bank op voor advies en zij zeiden: "Er komt iets aan dat *credit crunch* heet, dat gaat een onderwerp worden." Ik had toen nog geen idee wat dat was en wat het zou doen met de reputatie van de sector, maar een paar maanden later zaten we er middenin.'

‘De rol van communicatie wordt overschat’

Hoewel de markt voor reputatieadvies volgens Stamsnijder groot is, is de concurrentie beperkt. 'Het is maar hoe je het bekijkt. Je kunt zeggen dat communicatiebureaus en strategieconsultants ook concurrenten zijn.' De 'reputatiegrap' is acht jaar later uitgegroeid tot een team van tien mensen met jaarlijks vijftig tot zeventig klanten, waaronder enkele grote bedrijven.

Voor wie van reputatiemanagement zijn beroep maakt, is ook de keuze van een eetgelegenheden voor deze rubriek doordacht. Stamsnijder overwoog wat chiquere restaurants, maar koos voor een café in het centrum van Utrecht. 'Natuurlijk denk ik daarover na. Het staat toch raar als ik in een chique tent ga zitten en de lezer ziet mij oesters bestellen. Ik houd trouwens helemaal niet van oesters, en in dit café kom ik al 30 jaar.

'De helft van onze klanten komt op projectbasis. Sommige bedrijven denken pas aan hun reputatie als ze onder vuur liggen. Het komt voor dat we op woensdag door een bedrijf worden gebeld dat er op vrijdag een negatief verhaal in de krant komt. Dan moe-



WAAR?

De Nieuwe Dikke Dries, Utrecht

WAT?

Hoofdgerecht
Veggiebowl

Drank

Cappuccino en Spa Rood

KASSA

€ 22,50



ten we snel om tafel met het management.'

De andere helft van de klanten zijn organisaties die structureel nadenken over hun reputatie. 'Lange tijd werd er alleen maar naar reputatie gekeken als iets wat je meet. Maar je kunt het ook zien als verdienmodel. Als je een goede reputatie hebt, doen klanten liever zaken met jou. Bovendien is goed omgaan met klanten en andere belanghebbenden de beste verzekering tegen maatschappelijke kritiek.'

Het heeft Stamsnijder verrast hoe snel consumenten mondiger zijn geworden en hogere eisen zijn gaan stellen aan bedrijven. 'Het is bijna omstrengd worden om te gaan voor pure winst. Je moet als bedrijf maatschappelijke waarde toevoegen.' Daarmee is het voor bedrijven ook belangrijker geworden om na te denken over het draagvlak dat zij hebben. Veel bedrijven voelen dat volgens Stamsnijder ook aan. 'De luiken in de bestuurskamer staan veel meer open. Als je strategische besluiten neemt, moet je je meer dan vroeger afvragen: accepteert de samenleving dit?'

Een voorbeeld zijn hoge beloningen in de financiële sector, maar ook in de publieke sector. Het is een publicitaire strijd die bedrijven volgens Stamsnijder alleen maar kunnen verliezen. 'Dergelijke salarissen worden gewoon niet meer geaccepteerd. Je kunt wel een mooi verhaal gaan houden over beloning, maar als die zo hoog is dat het maatschappelijk niet geaccepteerd wordt, heb je maar één optie: je beleid aanpassen. Ken je dit: *we could, but we shouldn't?* Zo probeer ik mijn kinderen op te voeden: de snoepspot staat op tafel, maar we nemen geen snoepje.' Het is een boodschap die hij ook zijn klanten meegeeft.

Bij reputatie wordt vaak gedacht aan een mooi verkoopverhaal, maar dat is volgens Stamsnijder te kort door de bocht. 'De rol van communicatie wordt vaak overschat en de rol van het gedrag onderschat. Organisaties met een ijzersterke reputatie investeren veel minder in campagnes, maar vooral in stille diplomatie.'

Waar hij zich wat dat betreft het meest aan ergert, is het dieselschandaal bij Volkswagen. 'Het is toch raar dat dat bedrijf nog nooit een ordentelijke verklaring heeft gegeven voor wat daar is gebeurd? Er heerst een oorverdovende stilte.'

De oorzaak van het probleem ligt volgens Stamsnijder niet zozeer bij de communicatie, als wel bij het gedrag. 'Ze hadden de interne tegenspraak niet goed georganiseerd, dat is vaak het begin van de ellende. Als je jaknikkers om je heen verzamelt en je spreekt elkaar niet meer tegen, ook al gebeuren er dingen die het daglicht niet kunnen verdragen, dan gaat het fout.'