

# Reputatiemanagement: leiderschap gevraagd



**Paul Stamsnijder**

founding partner van de  
Reputatiegroep

Wat in 2008 begon als kredietcrisis, mondde uit in een vertrouwenscrisis die voor alle directies en besturen in Nederland aan den lijve voelbaar is. In de media woedt een hetze tegen alles wat zich bestuurder, manager of toezichthouder noemt. Bestuurlijk Nederland wordt afgeschilderd als een bonte verzameling van zakkenvullers, zonnekoningen en andere zelfgenoegzamen. Na jaren van hoogconjunctuur is de BV Nederland van zichzelf vervreemd. We zijn cynisch geworden over leiderschap. En dat juist nu er zoveel behoefte aan is.

De roep om vertrouwensherstel is de laatste jaren beantwoord met een overdaad aan communicatie. Onder druk van toezicht en regelgeving is de hoeveelheid verantwoordingsinformatie fors toegenomen, maar de neiging om alles in cijfers te vangen leidde er juist toe dat de aandacht zich steeds meer richt op indicatoren, en niet op de context en de betekenis van organisaties. Het effect: we communiceren teveel en zeggen te weinig.

Niet voor niets is de roep om nieuw leiderschap, zingeving en legitimatie zo groot. Het oude leiderschap, gebaseerd op de macht van de ratio, werkt niet meer. Een moderne leider is niet langer een alleswetende aanvoerder van de troepen, maar moet in staat zijn om de kracht van het collectief goed te ontsluiten. Het ultieme voorbeeld is de kersverse paus Franciscus. Hij brengt de Kerk terug naar haar opdracht, door eenvoud in praktijk te brengen. Hij is

geen boegbeeld, maar stelt een voorbeeld. De BV Nederland kan zich laten inspireren door het voorbeeld van paus Franciscus. Bestuurders, toezichthouders en managers zullen hun stakeholders op een andere manier moeten betrekken bij de reden van hun bestaan. Niet vertellen wat ze doen, maar waarom ze er zijn. Alleen dan is het mogelijk om zowel medewerkers als klanten en zakenpartners op een geloofwaardige manier aan zich te binden. Niet gericht op financieel korte-termijngewin, maar op waardecreatie voor een duurzame toekomst. Bestuurders als Paul Polman (Unilever), Feike Sijbesma

(DSM), Ralph Hamers (ING) en Klaas Knot (De Nederlandsche Bank) zijn Nederlandse voorbeelden van nieuw leiderschap. Zij hebben respect voor de tradities, maar durven de conventies te doorbreken. *To break the rules, you must first master them.*

Laten we de impact van communicatie op het aanzien van een organisatie niet overschatten: het versterken van het leiderschap is de beste manier om impact te hebben op reputatie. Vertrouwen herstel je niet door erover te praten, maar door het te verdienen. De beweging die we moeten doormaken is van 'ex post' verantwoordend naar 'ex ante' vertrouwen opbouwen, en daarmee investeren in legitimatie. Niet gericht op de rapportage achteraf, maar op de dialoog vooraf. We moeten terug naar af: minder communiceren, meer zeggen. Het voelt als de omgekeerde wereld, maar het is de enige zinnige weg vooruit.