

Zo kom je sterker over als leider

07 december 2016 06:02 Aangepast: 29 juli 2017 14:00



CEO Paul Polman van Unilever, in het artikel genoemd als voorbeeld Beeld © ANP

Sommige ceo's en politici komen sterker over dan anderen. Je zou het 'authentiek' kunnen noemen. Maar waarom geloof je de ene leider wel en heb je bij de ander het gevoel dat hij of zij niet helemaal oprecht is?

Tjardus van Citters is specialist in reputatiemanagement en werkt als zelfstandig adviseur en senior advisor voor MSL Group. Hij begeleidt diverse politici en topmannen en -vrouwen in personal branding.

Om sterk over te komen, is het belangrijk dat je een boodschap communiceert die recht uit het hart komt. Het is belangrijk dat deze overeenkomt met het bedrijf, "mensen voelen aan als iemand echt voor het bedrijf staat en dat uitstraalt. Je kunt dat niet forceren", zegt hij.

De paus als voorbeeld

Hij noemt een opmerkelijk voorbeeld: de paus. "Al dan niet in samenwerking met zijn adviseurs, zag hij dat er veel behoefte is aan iemand in zijn functie die nederigheid en zuinigheid uitstraalt. Hij belichaamt de kernwaarden die de kerk nodig heeft heel goed. Zo rijdt hij bijvoorbeeld in een bescheiden Renaultje", verklaart Van Citters.

Het werkt, want lange tijd was een paus niet zo populair.

Kernwaarden moeten overeenkomen

Wie sterke ambassadeur wil zijn van zijn eigen bedrijf of politieke partij zoekt uit welke persoonlijke kernwaarden overeenkomen. Die worden benadrukt, waardoor er een sterke reputatie ontstaat. "Personificatie is een krachtiger instrument dan een abstracte onderneming", zegt hij.

Soms kan het ook wel eens heel vervelend uitpakken, zegt Van Citters. "Een topman of -vrouw moet een waardenstructuur hebben die ten dienste staat van de doelstelling van de onderneming. Soms is dat een heel erg goede match. Maar ik heb ook wel eens een bestuurder begeleid wiens identiteit niet geschikt was voor deze rol en is afgetreden."

Soms heb je geen keus

Is dat echt nodig? Je kunt toch een prima bestuurder zijn en speeches en interviews door een woordvoerder of andere bestuurder laten doen? Dat ligt aan de onderneming en de fase waarin deze verkeert, zegt Van Citters. "Soms heb je geen keus, zoals bij een grote fusie of overname. Dan heb je een man of vrouw nodig die het voortouw neemt. Als je onderneming in redelijk stabiel vaarwater is, hoef je wat minder op de voorgrond te treden."

Dat het ook goed uit kan pakken, blijkt uit het sterk groeiende internetbedrijf Coolblue, waar Pieter Zwart CEO van is. Persoonlijke service is belangrijk voor het bedrijf, vertelt hij regelmatig. Dat ziet Van Citters ook. "Ik vind hem warmte en sympathie uitstralen, zoals bijvoorbeeld tijdens zijn Sinterklaasstunt vorig jaar. Als ik hem zou mogen helpen, zou ik hem adviseren daarin nog een stapje in te zetten."

Wanneer houd je een rustpauze?

Je kunt ook te ver doorschieten. Soms moet je even een rustpauze houden, om te voorkomen dat aandeelhouders of klanten je zat zijn. Timing is belangrijk, benadrukt hij. "Een onderschat element is de frequentie van de optredens en gevoel voor momentum. In de samenwerking met cliënten noem ik dit het 'gaspedaal van de aanwezigheid'."

Of moet je oppassen dat je geen stempel krijgt. "Bij Polman, de CEO van Unilever, is iets spannends aan het gebeuren", zegt Van Citters. "Hij benadrukt zijn betrokkenheid bij duurzaamheid heel erg. Maar voordat je het weet ben je de duurzaamheidsman, en lijkt het alsof je je niet meer focust op de beste producten en aandeelhouders. Het blijft dus belangrijk om een balans te zoeken tussen de verschillende dingen die je bij bepaalde doelgroepen wil bereiken."

Saskia van Huijgevoort