

Reputatie- dynamiek in een veranderd tijdsgewricht

De zichtbaarheid van de bestuurder onder de loep

In dit stakeholdertijdperk waarin oordelen zich razendsnel vormen, is het voor bestuurders bijzonder lastig manoeuvreren. Zelfs kleine missers of ogenschijnlijk onschuldige standpunten kunnen leiden tot aanzienlijke reputatieschade. Ondertussen zijn bestuurders wel het boegbeeld van hun organisatie en wordt van hen verwacht dat zij zichtbaar zijn en kleur bekennen. In dit artikel schetst **Frank Körver** de reputatiedynamiek waar bestuurders mee te maken hebben en beschrijft hij hoe onnodige reputatieschade kan worden voorkomen.



Frank Körver is bestuursadviseur op het gebied van reputatie, corporate communicatie en leiderschap. Hij is oprichter van Beta Strategies en Duivelse

Dilemma's en schreef onder meer boeken over strategieontwikkeling en issuesmanagement. Zijn nieuwste boek heet *Chief Communication Officer 3.0: Nieuw leiderschap in communicatie* (2026).

WANTED: CEO van Rabobank verantwoordelijk voor ontbossing' stond er op het gigantische spandoek dat Greenpeace uitrolde langs de gevel van een kantoorgebouw op de Zuidas. Rabobank-CEO Stefaan Decraene werd erop afgebeeld als cowboy. Rabobank stapte daarop naar de rechter. Greenpeace zou volgens de bank te ver zijn gegaan en CEO Decraene was met de posteractie gedemoniseerd. De rechter was echter helder in haar oordeel: Decraene heeft als bestuursvoorzitter 'te dulden dat zijn gezicht wordt verbonden aan de bank die hij bestuurt en dat hij publiekelijk wordt aangesproken op zijn handelen in die hoedanigheid'.

Dit voorbeeld laat zien hoe maatschappelijke kwesties kunnen verhard en welke gevolgen dat kan hebben voor de reputatie van bestuurders. Van bestuurders wordt anno 2026 verwacht dat zij langetermijnwaarde creëren met oog voor de belangen van alle stakeholders en dat zij daar ook in de openbaarheid verantwoording over afleggen. Bestuurders die aan deze verwachtingen

voldoen, kunnen rekenen op waardering en vertrouwen. Wie tekortschiet, zet zijn reputatie als kundig bestuurder op het spel. En dat een beschadigde reputatie ook in de persoonlijke sfeer grote impact kan hebben, moge duidelijk zijn.

Stakeholderisme is de norm

Het handelen van bestuurders wordt in toenemende mate gewikt en gewogen door een brede groep stakeholders. Deze stakeholders (interne en externe belanghebbenden als klanten, medewerkers, belangengroepen, politici, aandeelhouders et cetera) hebben hoge verwachtingen, vanuit belangen die soms haaks kunnen staan op die van de organisatie.

In de afgelopen decennia is er een fundamentele verschuiving opgetreden in hoe organisaties zich verhouden tot hun omgeving. Waar lange tijd de aandeelhouder op de eerste, tweede én derde plek stond, bepalen vandaag de dag stakeholders in brede zin de bestuursagenda. En deze stakeholders zijn mondiger en invloedrijker dan ooit tevoren: door lobby in Den Haag, juridische procedures starten en de publieke opinie mobiliseren (onder andere via social media), beschikken zij over effectieve middelen om invloed uit te oefenen.

Het stakeholderdenken kreeg zijn theoretische basis in 1984, toen de Amerikaanse filosoof en hoogleraar Bedrijfskunde Edward Freeman zijn stakeholdertheorie publiceerde. De kern daarvan is dat organisaties meerdere, gelijkwaardige stakeholders hebben, waarvan aandeelhouders er slechts één zijn.

Organisaties ontleen hun bestaansrecht aan deze stakeholders en moeten dus waarde voor hen creëren. Wie daarin structureel tekortschiet, verliest zijn legitimiteit en zet uiteindelijk zijn *license to operate* op het spel. Het afgelopen decennium hebben we kunnen zien dat louter voldoen aan geldende wet- en regelgeving niet meer voldoende is.

Dat *stakeholderisme* inmiddels de norm is geworden, blijkt onder meer uit de Nederlandse Corporate Governance Code. Daarin staat dat ondernemingen verantwoording moeten afleggen over hun visie op duurzame langetermijnaanwaardecreatie, de gekozen strategie en de manier waarop belangen van stakeholders zijn meegewogen. Tegelijkertijd is het voldoen aan alle verwachtingen onmogelijk. De oproep om alle stakeholderbelangen in balans te brengen is bijzonder vaag en suggereert bovendien dat er altijd een win-winsituatie mogelijk is. Het is echter evident dat bestuurders in de praktijk keuzes moeten maken en prioriteiten moeten stellen. Dat betekent onvermijdelijk dat sommige stakeholders teleurgesteld raken. Stakeholderisme vraagt dus niet om het vermijden van spanning, maar om het op zorgvuldige wijze expliciet maken van keuzes en het nemen van verantwoordelijkheid voor de consequenties daarvan.

Van bestuurders wordt verwacht dat zij kleur bekennen

Stakeholders beoordelen organisaties in toenemende mate op betrouwbaarheid, aantrekkelijkheid en legitimiteit. Zoals we weten, is reputatie datgene wat ze over je zeggen als je zelf niet in de kamer bent. Reputatie gaat over perceptie en waardering. Een reputatie ontstaat niet van de ene op de

'Een goede reputatie is goud waard. Dat geldt voor organisaties, maar net zo goed voor bestuurders'

andere dag, maar wordt gevormd door ervaringen, beelden en verhalen die zich in de loop van de tijd opstapelen. Hoewel reputatie een immaterieel bezit is, heeft zij zeer concrete effecten. Reputatie beïnvloedt onder meer vertrouwen, merkwaarde en het vermogen van organisaties om middelen als kapitaal en talent aan te trekken en weegt steeds zwaarder mee in de besluitvorming in de bestuurskamer.

Leiderschap blijkt daarbij een van de belangrijkste bepalende factoren. Als boegbeeld van de organisatie spelen bestuurders een grote rol in hoe stakeholders een organisatie percipiëren en waarderen. In dat proces raakt reputatie steeds minder een abstract organisatiebegrip en wordt zij steeds sterker verbonden aan de persoon van de bestuurder.

Bestuurders die actief de dialoog aangaan met stakeholders versterken het vertrouwen in de organisatie en hun leiderschap. Onderzoek (Motivaction, 2024) laat zien dat een meerderheid van de Nederlanders vindt dat leiders zichtbaar en uitgesproken moeten zijn, vooral over onderwerpen die relevant zijn voor klanten en medewerkers. Daarmee is niet gezegd dat meer zichtbaarheid per definitie verstandig is. In de praktijk gaat het minder om frequentie dan om inhoud en toon. Zo blijkt openheid over dilemma's en onzekerheden over het algemeen meer gewaardeerd dan het ophouden van een façade van onfeilbaarheid. Kwaliteit weegt zwaarder dan kwantiteit.

Wel of niet uitspreken over een maatschappelijk issue?

Uit onderzoek blijkt dat twee derde van de Nederlanders verwacht dat leiders van grote organisaties zichtbaar en uitgesproken zijn, vooral over onderwerpen die voor klanten relevant zijn. Een derde van de Nederlanders beoordeelt organisaties bovendien op de mate waarin zij bijdragen aan het oplossen van maatschappelijke problemen. De druk op bestuurders om zich uit te spreken over maatschappelijke issues is dan ook groot.

De vraag is niet óf die druk bestaat, maar hoe bestuurders daar verstandig mee omgaan. De volgende vier vragen kunnen helpen bij het beantwoorden van de vraag of je je als bestuurder wel of niet zou moeten uitspreken over een issue.

1. Past dit issue bij onze purpose en strategie?

Een publiek standpunt is alleen geloofwaardig als het logisch voortvloeit uit de purpose, waarden en koers van de organisatie.

2. Hebben wij hier daadwerkelijk invloed op?

Zichtbaarheid zonder handelingsperspectief vergroot het risico op symboliek en beschuldiging van schijnbetrokkenheid.

3. Hoe kijken onze belangrijkste stakeholders hiernaar?

Niet iedereen hoeft het eens te zijn, maar een standpunt mag de relatie met cruciale stakeholders niet onnodig onder druk zetten.

4. Zijn we bereid de consequenties te dragen?

Wie positie kiest, moet ook voorbereid zijn op mogelijke kritiek en bereid zijn uitspraken te vertalen naar beleid of andersoortige maatregelen.

Een doordachte afweging vooraf vergroot de kans dat een uitspraak bijdraagt aan vertrouwen en reputatie in plaats van deze te ondermijnen.

Stakeholders beoordelen bestuurders mede op hun rol als boegbeeld van de organisatie. Zij willen weten waar een bestuurder voor staat, welke ambities worden nagestreefd en welke afwegingen hij of zij daarbij maakt. Het voorbeeld van Greenpeace en Rabobank laat zien hoe de reputatie van organisatie en van bestuurder met elkaar verweven kunnen raken. Zeker bij grotere organisaties wordt potentiële reputatieschade door stakeholders in toenemende mate ingezet als drukmiddel, mede omdat bestuurders weten hoe kwetsbaar hun positie is in de publieke arena. Wie kleur bekent, maakt namelijk keuzes expliciet en dat roept onvermijdelijk weerstand op. Wat de ene stakeholder aanspreekt, kan voor een andere groep onacceptabel zijn. Bestuurders opereren

daarmee voortdurend in een spanningsveld. Een besluit dat bijdraagt aan duurzaamheid hoeft niet automatisch op instemming van aandeelhouders te kunnen rekenen. Omgekeerd kan een sterke focus op aandeelhouderswaarde leiden tot kritiek van maatschappelijke organisaties. Kijk bijvoorbeeld naar pensioenfondsen. Zij balanceren continu tussen rendement, maatschappelijke verwachtingen en hun fiduciaire verantwoordelijkheid. Toen de bestuursvoorzitter Harmen van Wijnen van het ABP in Het *Financieel Dagblad* melding maakte van het uitsluiten van big tech-bedrijven, leidde dat zowel tot steun als tot felle kritiek. Media versterken die dynamiek: conflict en tegenstelling zijn nieuwswaardig, voor nuance is weinig ruimte. Zichtbaarheid vergroot

Storytelling: een belangrijke vaardigheid van leiders

Volgens INSEAD-professor Manfred Kets de Vries is storytelling een van de meest onderschatte vaardigheden voor leiders (Kets de Vries, 2024). Hij stelt dat effectieve verhalen niet alleen informatie overbrengen, maar ook emotionele betrokkenheid creëren en medewerkers inspireren. Kets de Vries wijst erop dat feiten en cijfers vaak niet voldoende zijn om mensen te motiveren. Het zijn verhalen die

resoneren en een blijvende indruk maken. Door persoonlijke anekdotes en visies te delen, kunnen leiders een diepere connectie maken met hun teamleden en hen tot actie aansporen. Deze benadering versterkt niet alleen de communicatie, maar bevordert ook een cultuur van openheid en vertrouwen. Daarmee is het vermogen om verhalen te vertellen een essentieel instrument van de moderne bestuurder.

daarmee niet alleen de kans op vertrouwen, maar ook op ophef en reputatieschade. Hoewel zichtbaarheid kan lonen, vraagt het wel om een goed beeld van verwachtingen en opvattingen van stakeholders en een scherp besef van reputatierisico's om op basis daarvan scherpe keuzes te maken.

Reputatiespelregels in dit tijdperk van stakeholderisme

Reputaties worden in grote mate gevormd door de keuzes die bestuurders maken, de waarden die zij laten zien en de manier waarop zij verantwoordelijkheid nemen, ook wanneer belangen botsen. Bestuurders zijn de belangrijkste boegbeelden van een organisatie en zichtbaarheid is 'part of the deal'. Volgens Paul Polman is het zelfs 'niet langer acceptabel' om je stil te houden als topmanager en zullen zij actief moeten participeren in het debat. En die zichtbaarheid biedt volop kansen, maar er zijn ook risico's aan verbonden. De volgende spelregels bieden houvast in een krachtenveld van uiteenlopende stakeholderbelangen.

1. Integer handelen vormt de basis van een goede reputatie

Reputatie begint bij voorspelbaar en betrouwbaar gedrag. Bestuurders die zichtbaar en consistent handelen volgens duidelijke waarden en gemaakte afspraken, versterken hun geloofwaardigheid.

2. Gebruik het organisatiekarakter en de eigen positionering als kompas

Bestuurders die hun keuzes expliciet verbinden aan organisatiekarakter (purpose, missie, waarden en cultuur) maken hun handelen beter uitlegbaar. Daarnaast helpt een scherp beeld van je persoonlijke positionering – die onder meer antwoord geeft op de vraag hoe je je wilt verhouden tot de ander – bij het voorkomen van ad-hocreacties en doorzichtig opportunisme.

3. Luister actief naar stakeholders

Reputatie wordt gevormd buiten de bestuurskamer. Bestuurders die structureel luisteren naar stakeholders krijgen beter zicht op verwachtingen, zorgen en opkomende issues. Dit levert waardevolle input voor besluitvorming op en stelt bestuurders in staat om tijdig bij te sturen.

Te vaak moeten bestuurders sorry zeggen

‘Wij betreuren de ontstane ophef’, ‘Ik bied mijn excuses aan’ en ‘We hebben de situatie verkeerd ingeschat’. Deze veelgehoorde zinnen volgen vaak nadat de schade al is aangericht: reputatieschade en een breuk in vertrouwen, die in veel gevallen te voorkomen waren. De druk om het juiste te doen is groot, maar de verleiding om persoonlijke of kortetermijnbelangen boven maatschappelijk verantwoord gedrag te stellen blijft bestaan. Denk aan het terugkerende debat over bonussen bij bedrijven als Air France-KLM en Booking.com. Dat debat gaat al lang niet meer alleen over geld, maar steeds vaker over moraliteit en ethisch gedrag. Reputatieproblemen ontstaan zelden uit het niets. De volgende denkfouten in de bestuurskamer spelen vaak een rol:

- **Groupthink:** eensgezindheid wordt belangrijker gevonden dan het kritisch wegen van feiten en alternatieven.

- **Filtering:** informatie die niet in het eigen straatje past, wordt genegeerd of aangepast.
- **Bolstering:** selectief zoeken naar argumenten die het reeds gekozen standpunt bevestigen.
- **Wishful thinking:** besluiten baseren op wat wenselijk lijkt in plaats van op wat realistisch is.

Bedrijfsblindheid is een belangrijke bron van reputatie-ellende. Het organiseren van tegenspraak is daarom essentieel. Of, in de woorden van Mary Barra, CEO van General Motors: ‘Het met elkaar oneens zijn over een issue is veel beter dan je mond houden, want dan begint de ellende pas echt. Spreek je uit, ook al is het controversieel.’ Luisteren staat aan de basis van goede tegenspraak. Intern luisteren naar deskundige collega’s, extern luisteren naar wat er speelt in de maatschappij.

4. Betrek commissarissen tijdig

Reputatie raakt direct aan legitimiteit, vertrouwen en continuïteit. Tijdige betrokkenheid van commissarissen leidt tot scherpere afwegingen, vergroot het draagvlak voor gemaakte keuzes en voorkomt onaangename verrassingen.

5. Neem verantwoordelijkheid voor gemaakte keuzes

Vertrouwen ontstaat wanneer bestuurders op een heldere manier kunnen uitleggen waarom keuzes worden gemaakt en verantwoordelijkheid nemen voor de consequenties van hun beleid. Ook het erkennen van fouten en het toelichten van vervolgstappen hoort daarbij. Storytelling (zie kader ‘Storytelling: een belangrijke vaardigheid

van leiders’) wordt door managementdenker Manfred Kets de Vries niet voor niets als een cruciale vaardigheid van leiders gezien.

6. Wees zichtbaar en tegelijkertijd selectief

Zichtbaarheid is nooit een doel op zich. Het gaat niet om aanwezigheid, maar om relevantie. Bestuurders doen er verstandig aan de thema’s waaraan zij zich verbinden, zorgvuldig te kiezen (zie kader ‘Te vaak moeten bestuurders sorry zeggen’). Daarbij verdient het gesprek mét stakeholders altijd de voorkeur boven het spreken óver stakeholders.

7. Durf dilemma’s te delen

Bestuurders die laten zien dat zij dilemma’s serieus wegen en oog hebben voor de

impact van besluiten op verschillende groepen, vergroten het draagvlak van gemaakte keuzes. Transparantie over spanningen vergroot begrip, ook als niet iedereen tevreden kan worden gesteld. Het openlijk delen van dilemma's was ten tijde van de coronacrisis bijvoorbeeld een belangrijk element in de communicatiestrategie van de Rijksoverheid.

8. Accepteer dat gelijk hebben niet hetzelfde is als gelijk krijgen

Bestuurlijke rationaliteit is geen garantie voor maatschappelijk draagvlak. Wanneer zorgvuldig onderbouwde keuzes tot felle kritiek leiden, kan het vasthouden aan de eigen redenering contraproductief werken. Reputatie wordt gevormd in het brein van stakeholders en soms is het heroverwegen van genomen besluiten dan de enige juiste keuze.

9. Smeed coalities

Wie alleen opereert, wordt kwetsbaar. Door bewust coalities te vormen met gezaghebbende medestanders, ook buiten de eigen sector, vergroten bestuurders hun impact en versterken zij hun positie wanneer de maatschappelijke druk toeneemt.

10. Houd rekening met onvermijdelijke frictie

Wie positie kiest, maakt ook tegenstand zichtbaar. Ook zorgvuldig onderbouwde keuzes kunnen alsnog op weerstand stuiten. Bestuurders die dat vooraf incalculeren en niet verrast raken door kritiek, zijn beter in staat koersvast te blijven en reputatieschade te beperken.

Reputatie wordt gevormd in de spanning tussen belangen, keuzes en verantwoordelijkheid. Dit maakt een bestuurder – als

belangrijkste boegbeeld van een organisatie – zichtbaar én kwetsbaar. In dit tijdperk van stakeholderisme is reputatie dan ook een essentieel onderdeel van goed bestuur. 

Bronnen

- AON. (2025). *Global Risk Management Survey 2025*. www.aon.com
- Argenti, P. A. (2020). When Should Your Company Speak Up About a Social Issue? *Harvard Business Review*, October.
- Dewar, C., Keller, S., & Malhotra, V. (2022). *CEO Excellence: The Six Mindsets That Distinguish the Best Leaders from the Rest*. Scribner Book Company.
- Ellemers, N., & De Gilder, D. (2022). *De voorbeeldige organisatie, van goede bedoelingen naar goed gedrag*. Business Contact.
- Kets de Vries, M. F. R. (2021). *De CEO fluisteraar: Reflecties over leiderschap, leven en verandering*. Uitgeverij SWP.
- Kets de Vries, M. F. R. (2024). *Storytelling for Leaders: Tales of Sorrow and Love*. Routledge.
- Klinkhamer, M. (2024). *Helder toezicht: Hoe krijg je meer impact in je rol als commissaris*. Expertboek.
- Macaskill, W. (2024). *Om kijken naar de toekomst*. Blossom Books.
- Peters, F. (2022). *Van winst naar waarde: Door stakeholder engagement naar langetermijnwaardecreatie*. Boom.
- Polman, P. (2021). *Netto positief, hoe je een succesvol en duurzaam bedrijf creëert: door meer te geven dan te nemen*. Uitgeverij Prometheus.
- Taylor, A. (2024). *Higher Ground: How Business Can Do the Right Thing in a Turbulent World*. Harvard Business Review Press.
- RepTrak (2019). *Are Your Company Leaders Saying Enough?* www.reptrak.com
- Onderzoeksraad voor Veiligheid (2022). *Aanpak coronacrisis deel I: tot september 2020*. www.onderzoeksraad.nl
- Motivaction. (2024). *Nederlandse CEO's zitten in een spa-gaat*. www.duivelsedilemmas.nl