

Je gedrag is bepalend voor je reputatie

Als toezichthouder heb je te maken met drie verschillende reputaties. Op de eerste plaats je persoonlijke imago. Daarnaast dat van de organisatie waarop je toezicht houdt en als derde dat van de raad waar je deel van uitmaakt. In de praktijk zijn deze reputaties niet alleen met elkaar verweven, maar ook stuk voor stuk kwetsbaarder dan ooit. Een goede reputatie, die vaak jarenlang is opgebouwd, kan tegenwoordig immers met één gerichte tweet beschadigd worden.

‘Be good and prove it’ is daarom het devies, stelt **Frank Peters**. Het gaat erom dat je met daden en gedrag voldoet aan de verwachtingen van interne en externe stakeholders.

Hij geeft aan welke aspecten daarbij een rol spelen, en welke kansen deze tijd je biedt als je je bewust bent van de mogelijkheden en de wetten van reputatiemanagement.



Frank Peters geeft vanuit zijn bureau VIRTUS Communications strategisch advies aan opdrachtgevers in het bedrijfsleven, non-profit en de overheid. Daarnaast

adviseert hij individuele bestuurders en family offices. Hij is onder meer lid van de raad van advies van de Stichting Wetenschappelijk Onderzoek Commerciële Communicatie van de Universiteit van Amsterdam en doceert aan een aantal universiteiten en business schools in binnen- en buitenland.

Samen met Karin Bosman schreef hij *Stop het Zwijgen*, over het voorkomen en aanpakken van grensoverschrijdend gedrag (2023).

edere commissaris heeft bewust of onbewust direct te maken met reputatie. Dat geldt op de eerste plaats natuurlijk voor de reputatie van de organisatie waarop hij of zij toezicht houdt. Je bent immers als toezichthouder verantwoordelijk voor het wel en wee van de organisatie en daarmee ultiem ook voor de reputatie ervan. Maar daarnaast heb je ook zelf als toezicht-

houder een reputatie, of je je daar nu bewust van bent of niet. Jouw imago wordt beïnvloed door de wijze waarop je inhoud en vorm geeft aan jouw toezichthoudende rol en door de reputatie van de raad van commissarissen waarvan je deel uitmaakt.

Je reputatie bepaalt hoe je gezien wordt in je huidige toezichthoudende rol en is medebepalend voor de vraag of je intern geaccepteerd wordt en extern interessant bent voor nieuwe posities als toezichthouder. Zeker in deze tijd, met steeds meer druk door issues en incidenten, zoals situaties met grensoverschrijdend gedrag in organisaties, is zichtbaar leiderschap, aanspreekbaarheid en actief handelen door commissarissen hierbij bepalend.

Vaak zeggen toezichthouders dat ze niet met hun imago bezig zijn. Maar op de vraag of ze zichzelf wel eens googelen, zegt nagenoeg iedereen ja. Kortom, het is iets waar je niet actief mee bezig zegt te willen zijn, maar wat wel degelijk belangrijk voor je is. Bovendien ontbreekt vaak de kennis van reputatiemanagement. Veelal heerst ook de misvatting dat de reputatie maakbaar is en vooral wordt bepaald door communicatie. In de praktijk speelt communicatie slechts een minimale

rol bij het bouwen van je reputatie. Het is vooral je gedrag dat bepalend is voor de beeldvorming.

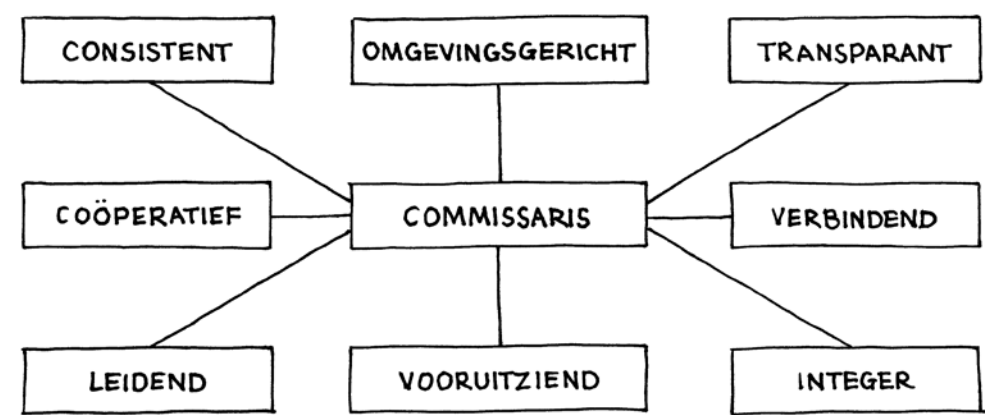
Steeds belangrijker

‘Je bent wat er over je gezegd wordt als je niet in de kamer bent.’ Dat is je reputatie. En die wordt steeds belangrijker. Dat geldt zowel voor jezelf als privépersoon als voor je rol als toezichthouder en de organisatie waarop je toezicht houdt. Je reputatie is dus het beeld dat de omgeving van je heeft. En het is slechts tot op zekere hoogte mogelijk om dat beeld zelf actief te bepalen, laat staan te managen. De omgeving is terecht kritisch en vertrouwt je niet langer op mooie woorden en beloftes. Zij beoordeelt je nu op integriteit, daden, leiderschap en verbinding met de omgeving.

Een goede naam onderscheidt je van de rest en schept daardoor kansen. Tegelijkertijd is je imago kwetsbaarder dan ooit. We letten steeds meer op de ander en we worden

‘Vaak heerst de misvatting dat reputatie maakbaar is en vooral bepaald wordt door communicatie’

aangesproken op onze daden. Of juist op het achterwege blijven daarvan. Maar het gaat nog verder, want de omgeving rekent je ook steeds harder en persoonlijker af op je gedrag. Kortom, je wordt zeer kritisch gevolgd, beoordeeld en zo nodig publiek geslachtofferd. Het huidige socialemediatijdperk heeft ervoor gezorgd dat de wereld steeds transparanter wordt en er steeds minder verborgen blijft. Bovendien is reputatiedruk nu eenvoudig te organiseren. Dat kan al met één gerichte tweet. De omgeving is jury, rechter en beul geworden. Met deze ontwikkeling neemt de druk dus steeds meer toe. Voor je het weet, lijdt je persoonlijk schade: juridisch, financieel of in reputatie. Maar deze tijd biedt



Figuur 1. De kenmerken van de excellente commissaris

ook kansen als je je bewust bent van de mogelijkheden en de wetten van reputatiemanagement. Ultiem gaat het erom dat je je toezichthoudende rol serieus neemt en die naar eer en geweten vervult.

Kenmerken excellente toezichthouder

De acht kenmerken van een excellente toezichthouder zijn:

1. Consistent. Handel voortdurend in lijn met je identiteit. Kortom, gedraag je naar je eigen waarden en normen.
2. Omgevingsgericht. Neem de omgeving als uitgangspunt voor je gedrag. Ga in je handelen niet van jezelf uit maar van de verwachtingen van je omgeving.
3. Transparant. Maak de uitgangspunten van je handelen zichtbaar. Laat zien waar je voor staat en gaat.
4. Verbindend. Zorg dat je voldoet aan de verwachtingen van je stakeholders. Weet wie je stakeholders zijn en wat ze van je verwachten en overtref die verwachtingen.
5. Integer. Doe het juiste als niemand kijkt. Handel altijd integer.
6. Vooruitziend. Anticipeer op de risico's. Denk vooruit en voorkom dat risico's leiden tot crises.
7. Leidend. Sta op als het spannend wordt. Kijk niet weg bij problemen, maar pak ze aan en los het op voor diegenen die last hebben van jouw handelen.
8. Coöperatief. Blijf het gesprek samen voeren. Zoek de samenwerking met de bestuurders. Niet alleen in vrede, maar ook als er druk ontstaat.

Deze aspecten bepalen uiteindelijk de beeldvorming en daarmee je reputatie als toezichthouder bij de interne en externe stakeholders in je omgeving.

Reputatieveto en reputatieturbulentie

Reputatie is het beeld dat de buitenwereld heeft van jou, de raad van commissarissen of de organisatie waarop je toezicht houdt. Kortom, voldoe je aan de verwachtingen van de relevante stakeholders? Het is een illusie om te denken dat je zelf regie voert over jouw reputatie. Je kunt wel zorgen dat je het maximale doet om de omgeving te beïnvloeden in het beeld dat ze van je hebben. Alleen consistent beleid, gedrag en concrete daden tellen daarbij. Je zult voortdurend moeten investeren in het bouwen van *reputatieveto*. Enerzijds om onderscheid te creëren en de voorkeur en het vertrouwen van de omgeving te verdienen. Maar tegelijkertijd om een buffer of airbag te hebben voor momenten van *reputatieturbulentie*. Dus wanneer het even tegenzit, zoals in het geval van issues en crises.

Handel in lijn met je identiteit

Je reputatie is de beschrijving van jou als persoon door de omgeving. En je identiteit is wat je graag zou willen dat ze over jou zeggen. In de praktijk zijn beiden zelden identiek, omdat iedere stakeholder een eigen werkelijkheid creëert. Reputatiemanagement gaat in de praktijk dus over het in balans brengen en houden van de reputatie en de identiteit. Wat maakt dan je reputatie? Dat is een eenvoudige vraag. Uiteindelijk gaat het erom dat je met daden en gedrag voldoet aan de verwachtingen van de interne en externe stakeholders. 'Be good and prove it' is het devies. Er wordt namelijk niet langer vertrouwd op jouw mooie woorden. Het gaat erom dat je iedere dag doet wat je belooft. De tijd van 'gelijk hebben is gelijk krijgen' is immers allang voorbij. Het bouwen van je

reputatie vergt jaren. Terwijl die met een gerichte negatieve tweet flinke schade kan oplopen. Je reputatie biedt onderscheid, maar leidt niet altijd direct tot succes of nieuwe kansen. Een slechte naam daarentegen loopt je meestal direct voor de voeten, zowel zakelijk als persoonlijk.

Voortdurende interacties

In de praktijk heb je als toezichthouder te maken met drie verschillende reputaties. Op de eerste plaats is dat je persoonlijke imago. Daarnaast natuurlijk die van de organisatie waarop je toezicht houdt en ten slotte die van de raad van commissarissen of raad van toezicht waar je deel van uitmaakt. Deze drie kun je niet los zien van elkaar. Sterker nog, er is sprake van een voortdurende interactie door het gedrag van de drie 'entiteiten', die dus in de praktijk verweven zijn.

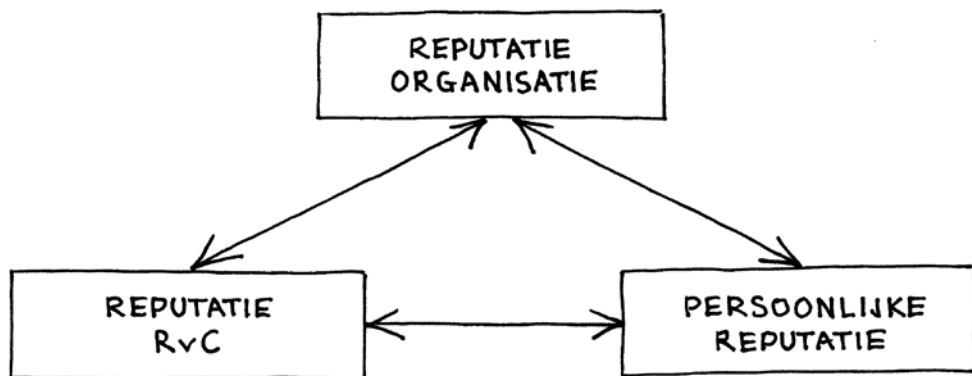
Als toezichthouder ben je natuurlijk verantwoordelijk voor je eigen reputatie en die van de raad. Het bestuur van de organisatie heeft

als een van de taken om de reputatie van de organisatie te bouwen en te beschermen. Jij houdt daarop toezicht en daarmee is het wel degelijk ook onderdeel van de aandachtsgebieden van de raad. De eerdergenoemde lessen zijn daarmee ook voor het handelen van de raad en jezelf als toezichthouder van toepassing.

Je eigen reputatie heeft bovendien ook invloed op het imago van de organisatie waarop je toezicht houdt. Je verbindt je immers aan deze organisatie. Daarom kun je de reputaties van de organisatie, de raad en jou persoonlijk niet los zien van elkaar. Zo zul je als commissaris ook het voorbeeldgedrag moeten vertonen dat past bij de waarden van de organisatie. In al die situaties moet je gedrag voldoen aan de verwachtingen van de interne en externe stakeholders. Consistentie is daarin een belangrijk aspect.

Opstaan en leiderschap tonen

Crisismanagement vormt de ultieme test voor het leiderschap en de veerkracht van een organisatie. Voor commissarissen, die op het



Figuur 2. De interactie van de reputaties

'De omgeving rekent je steeds harder en persoonlijker af op je gedrag. Je wordt zeer kritisch gevolgd, beoordeeld en zo nodig publiek geslachtofferd'

unieke snijpunt tussen toezicht en advies opereren, is de capaciteit om door de tumultueuze wateren van een crisis te navigeren een essentiële vaardigheid. Er wordt namelijk steeds meer gekeken naar het leiderschap van commissarissen. Bijvoorbeeld als er sprake is van een onveilige werkomgeving in de organisatie, zoals bij Ajax of de publieke omroepen. De interne en externe omgeving verwacht dan daadkrachtig leiderschap. Je zult je daarvan bewust moeten zijn en er zelf naar moeten handelen, want de effecten voor je persoonlijke reputatie kunnen groot zijn. Probleem is daarbij dat leiders lang niet altijd op basis van rationele argumenten sneuvelen, maar soms ook het veld moeten ruimen onder druk van emotie vanuit de samenleving. Of omdat ze te laat reageren.

De commissaris staat voor de omgeving steeds meer op de voorgrond bij het waarborgen van de stabiliteit van een onderneming, vooral in perioden van onzekerheid. Je rol als toezichthouder, werkgever en adviseur stelt je in staat om zowel de strategische koers te beoordelen als de uitvoering ervan kritisch te overzien. Risicomanagement is daarom een belangrijk aandachtsgebied. En in het geval dat een crisis onder de werkgeversrol valt, zoals

bij grensoverschrijdend gedrag door een bestuurder, zul je zelf direct moeten opstaan en handelend optreden. In de praktijk is de natuurlijke neiging echter een crisis te ontkennen en weg te kijken. Maar in dit socialemediatijdperk sta je dan altijd op achterstand en heeft de omgeving al de framing van het probleem gedaan. Als het spannend wordt, is het daarom belangrijk dat commissarissen hun verantwoordelijkheid nemen en de juiste beslissingen maken. De Corporate Governance Code geeft aan dat commissarissen verantwoordelijk zijn voor de langetermijncontinuïteit van de organisatie. Dat betekent dat je de belangen van alle stakeholders in de gaten moet houden en dienen.

Zorgvuldige keuzes

Het bouwen en beschermen van je persoonlijke reputatie vraagt om het maken van zorgvuldige keuzes. De volgende aspecten spelen voor je rol als commissaris daarbij onder meer mee:

- Bepaal voor jezelf goed waarin je specifieke kennis en toegevoegde waarde ligt;
- Denk na over de vraag waarin jij je onderscheidt en wat je toevoegt in de rol van commissaris.
- Stel vast welke persoonlijke waarden voor jou als drijfveren en kompas gelden in je handelen en gedrag.
- Inventariseer welke sectoren en welke organisaties daarbinnen echt bij je passen als het gaat om een rol als toezichthouder.
- Vraag je af of je voldoende tijd (ten minste een dag per maand) hebt en de toezichthoudende rol kunt combineren met andere functies en commissariaten.
- Bekijk of je de bestuurders en de andere commissarissen kent en ga na of er een

persoonlijke fit is en je met hen in de praktijk kunt samenwerken.

- Stel vast of je echt onafhankelijk kunt opereren. Of ken je bijvoorbeeld een of meerdere bestuurders goed, waardoor het lastig is afstand te nemen?
- Ga na wat de staat is van de organisatie. Is het een gezonde organisatie, die het goed doet in de markt? Of staat de organisatie er slecht voor en heeft deze de afgelopen jaren steeds met problemen te maken gehad? Is het een duiventil in de raad van bestuur en de raad van commissarissen?
- Onderzoek wat de reputatie van de organisatie, de bestuurders en de toezicht-houders is, want die zullen ook impact hebben op jou.
- Kies je commissariaten zeer bewust en ga daarbij ook goed na of de identiteit en waarden van de organisatie en de raad passen bij jouw eigen identiteit.
- Accepteer alleen een commissariaat als dit past bij je affiniteit, kennis, ambitie en beschikbaarheid.
- Weeg je commissariaat ook zorgvuldig vanuit het juridisch kader en de risico's die je vanuit dat perspectief persoonlijk loopt. Ben je bereid wettelijke verantwoordelijkheid en de daaraan verbonden aansprakelijkheidsrisico's te nemen?

Bij een bewuste keuze hoort ook de vraag wat je persoonlijke drijfveren zijn als commissaris. Wil je een maatschappelijke bijdrage leveren als commissaris? Dus kies je voor een organisatie met een negatieve impact op de samenleving of juist voor een organisatie die een maatschappelijke bijdrage levert? Ga je louter voor geld en statusverhogende posities of voor betekenisgeving?

Zorg er uiteindelijk voor dat je zorgvuldige afwegingen maakt en kies heel bewust waartegen je ja zegt, want alleen voor de eer

moet je in deze tijd geen commissariaat aangaan. De *upside* (eer en beloning) moet in balans zijn met de mogelijke *downside* (juridische, financiële en reputatie schade) van een dergelijke rol.

Bezoek de organisatie, ga in gesprek en voer een beperkt due diligence onderzoek uit om vast te stellen hoe de organisatie ervoor staat. Vervolgens kom je tot een beoordeling van de feiten en neem je een besluit.

Bij twijfel is er maar een advies: gewoon niet instappen! 

Frank Peters is auteur van *Reputatiemanagement voor Commissarissen en Toezichthouders*, dat in oktober verschijnt bij uitgeverij BOOM. Dit boek biedt een marsroute voor het bouwen en beschermen van je eigen reputatie als toezichthouder.

