

inclusief
praktisch
ontwikkelmodel

CHIEF

nieuw

COMMUNICATION

leiderschap

OFFICER 3.0

in communicatie

Frank Körver | Eric Heres

VAN DUUREN
MEDIA

Chief Communication Officer 3.0

Nieuw leiderschap in communicatie

Frank Körver
Eric Heres

VANDUUREN
MEDIA

ISBN: 978-94-6356-440-3

NUR: 814, 801

Trefw.: communicatie, management

Zetwerk: Van Duuren Media B.V.

Redactie: Tjomme Reeringh (Richting en Duidelijkheid)

Omslag: Melle Mellink (Restvorm)

Druk: Drukkerij Wilco

Eerste druk: februari 2026

Dit boek is gedrukt op een papiersoort die niet met chloorhoudende chemicaliën is gebleekt. Hierdoor is de productie van dit boek minder belastend voor het milieu.

© Copyright 2026 Van Duuren Media B.V.

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enige andere manier, zonder voorafgaande toestemming van de uitgever.

Voorzover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16B Auteurswet 1912 j° het Besluit van 20 juni 1974, St.b. 351, zoals gewijzigd bij Besluit van 23 augustus 1985, St.b. 471 en artikel 17 Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht. Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatie- of andere werken (artikel 16 Auteurswet 1912), in welke vorm dan ook, dient men zich tot de uitgever te wenden.

Ondanks alle aan de samenstelling van dit boek bestede zorg kan noch de redactie, noch de auteur, noch de uitgever aansprakelijkheid aanvaarden voor schade die het gevolg is van enige fout in deze uitgave.

Van Duuren Media is lid van de Mediafederatie.

Don't Just

Don't just learn, experience.
Don't just read, absorb.
Don't just change, transform.
Don't just relate, advocate.
Don't just promise, prove.
Don't just criticize, encourage.
Don't just think, ponder.
Don't just take, give.
Don't just see, feel.
Don't just dream, do.
Don't just hear, listen.
Don't just talk, act.
Don't just tell, show.
Don't just exist, live.

Roy T. Bennett, *The Light in the Heart* (2020)

Inhoud

Voorwoord	xi
Inleiding	1

DEEL I: Waarom de communicatiedirecteur een steeds belangrijkere rol krijgt

1 Samenleving: grote problemen, hoge verwachtingen, weinig vertrouwen	7
Onze samenleving: complex en continu in beweging	7
Vertrouwen onder druk	11
De lat ligt hoog	13
Onderdeel van de oplossing of van het probleem?	14
Samenleving: drie redenen waarom de communicatiedirecteur belangrijker wordt	15
2 Stakeholders: balanceren tussen verwachtingen en belangen	19
De ongekende opmars van het stakeholderdenken	19
Hoge verwachtingen, uiteenlopende belangen	23
Activisme als nieuwe norm: de macht van stakeholders	25
Stakeholderengagement als voorwaarde voor succes	26
Authenticiteit	28
Stakeholders: drie redenen waarom de communicatiedirecteur belangrijker wordt	29
3 Organisatiekarakter: fundament voor verbinding en vertrouwen	33
Organisatiekarakter: de kern van geloofwaardigheid	33
Houvast in goede en slechte tijden	35
Meer dan purpose	36
Leiderschap en organisatiekarakter versterken elkaar	37
Organisatiekarakter: drie redenen waarom de communicatiedirecteur belangrijker wordt	40
4 CommTech: kansen, risico's en morele dilemma's	43
CommTech: waar hebben we het eigenlijk over?	43
De dunne lijn tussen kansen en risico's	46
Wie voert nu eigenlijk de regie op CommTech?	48
CommTech: drie redenen waarom de communicatiedirecteur belangrijker wordt	50

5 Bestuurskamer: de temperatuur loopt hoog op	53
Reputatie onderwerp op de bestuursagenda	53
Bestuurders worden geconfronteerd met activisme	56
Stakeholderdenken bereikt de bestuurskamer	59
Van bestuurders wordt verwacht dat zij kleur bekennen	60
Nog te veel bestuurders moeten sorry zeggen	63
Bestuurskamer: drie redenen waarom de communicatiedirecteur belangrijker wordt	64
6 Conclusie: een goede communicatiedirecteur is goud waard	69

DEEL II: Praktisch ontwikkelkompas voor ambitieuze communicatieprofessionals

7 De onstuitbare opmars van de CCO 3.0	75
Evolutie van de communicatieafdeling	76
De veranderende rol van de communicatiedirecteur	79
De toekomst is aan de CCO 3.0	82
8 Ontwikkelkompas CCO 3.0	87
Het kompas als bewezen concept	87
Vier windrichtingen met elk een eigen betekenis	88
Voor wie is het Ontwikkelkompas CCO 3.0 nog meer bedoeld?	89

DEEL III: Aan de slag met het ontwikkelkompas

9 Ontwikkelkompas CCO 3.0 gebruiken	93
10 Oost: begrijpen, reflecteren en inspireren	97
Begrijpen, reflecteren en inspireren	97
Waar moet je als CCO 3.0 in Oost in uitblinken?	100
Speciale focus: tegenspraak bieden	101
Aan de slag met jouw ontwikkeling in Oost	104
Ontwikkelplan Oost: persoonlijke opdracht aan jezelf	105
Toets: wat is jouw score op Oost?	106
Oefeningen voor Oost: begrijpen, reflecteren en inspireren	107

11 Zuid: verbinden, samenwerken en integreren	109
Verbinden, samenwerken en integreren	109
Verbinden	110
Samenwerken	112
Integreren	114
Waar moet je als CCO 3.0 in Zuid in uitblinken?	115
Speciale focus: teaming	116
Aan de slag met jouw ontwikkeling in Zuid	119
Ontwikkelplan: persoonlijke opdracht aan jezelf	120
Toets:	121
Oefeningen voor Zuid: verbinden, samenwerken, integreren	122
12 Noord: doorgaan, starten en stoppen	125
Doorgaan, starten en stoppen	125
Waar moet je als CCO 3.0 in Noord in uitblinken?	128
Speciale focus: prioriteiten stellen	129
Aan de slag met jouw ontwikkeling in Noord	131
Ontwikkelplan Noord: persoonlijke opdracht aan jezelf	132
Toets: wat is jouw score op Noord?	133
Oefeningen voor Noord: doorgaan, starten en stoppen	134
13 West: waarde creëren, realiseren en leiden	137
Waarde creëren, realiseren en leiden	137
Waar moet je als CCO 3.0 in West in uitblinken?	143
Speciale focus: communicatieopgaven	144
Aan de slag met jouw ontwikkeling in West	146
Ontwikkelplan West: persoonlijke opdracht aan jezelf	147
Toets: wat is jouw score op West?	148
Oefeningen voor West: waarde creëren, realiseren en leiden	149
14 Adviezen aan aanstormend talent	153
Dankwoord	157
Geraadpleegde literatuur en leestips om de geest te scherpen	159

Inleiding

Als adviseurs begeven we ons continu tussen bestuurders, commissarissen en communicatieprofessionals. Wij ervaren elke dag hoe de rol van de communicatieafdeling en van de persoon die leidinggeeft aan deze afdeling verandert en steeds belangrijker wordt. Zowel in het bedrijfsleven als in de (semi)publieke sector. Tegelijkertijd gaat deze beweging ons niet snel genoeg.

Met dit boek willen wij bijdragen aan de ontwikkeling van een nieuwe generatie leiders in communicatie, die organisaties voortreffelijk helpt omgaan met de uitdagingen van deze tijd. Hoewel we niet de ambitie hebben om een diepgaande theoretische verhandeling op te leveren, ontkomen we er niet aan om jou als lezer mee te nemen in ons denken. Dit boek kent dan ook drie delen.

In deel I lees je waarom wij ervan overtuigd zijn dat de rol van de CCO belangrijker wordt. Vanuit vijf verschillende en nauw samenhangende perspectieven beschrijven we waarom een goede communicatiedirecteur van grote strategische waarde is. Ongetwijfeld zijn er nog andere perspectieven aan te dragen, maar deze vijf vormen wat ons betreft de kern:

- **Perspectief 1: samenleving** We leven in zeer ingewikkelde tijden en hebben te maken met ongekend grote maatschappelijke uitdagingen. De waarde van de communicatiedirecteur ligt onder meer in het beter begrijpen van wat er in de samenleving leeft en bij het helpen beantwoorden van de vraag hoe je als organisatie je maatschappelijke impact kunt vergroten. Daar waar het onverhoopt gaat schuren tussen organisatie en (delen van) de samenleving, zal de communicatiedirecteur met medestanders en tegenstanders op zoek moeten gaan naar gedragen oplossingen.
- **Perspectief 2: stakeholders** Organisaties die hun stakeholders onvoldoende serieus nemen zetten hun reputatie, hun succes en zelfs hun continuïteit op het spel. Inmiddels is er brede consensus dat van organisaties mag worden verwacht dat zij oog hebben voor de belangen van alle stakeholders. Zo is in het bedrijfsleven de tijd van louter focus op groei en aandeelhouders echt voorbij en wordt de overheid opgeroepen om

beter te luisteren in plaats van zich te verschuilen achter regeltjes en procedures. Communicatiedirecteuren zijn uitstekend in staat om deze brede stakeholderfocus aan te jagen en mede vorm te geven en om de stakeholderdialoog te organiseren, met oprecht luisteren als kern.

- **Perspectief 3: organisatiekarakter** Hoe een organisatie (niet) handelt en (niet) communiceert, zegt veel over het karakter van die organisatie. Niet voor niets wordt zo veel aandacht aan *purpose* gegeven. Maar ook zaken als waarden, cultuur en strategie bepalen het karakter van een organisatie. Een sterk organisatiekarakter moet worden gekoesterd én bewaakt. Het fungeert als richtsnoer voor handelen en communiceren en is in deze verandering van tijdperk goud waard. Als onvolprezen hoeder van het organisatiekarakter vergroot de communicatiedirecteur haar invloed en versterkt zij haar positie in de top van de organisatie.
- **Perspectief 4: CommTech** De huidige technologische ontwikkelingen zetten de manier waarop organisaties communiceren volledig op zijn kop. Het wordt bijvoorbeeld steeds duidelijker hoe ongekend groot de impact van kunstmatige intelligentie (AI) is. En dankzij *big data* beschikken we over inzichten waarmee organisaties effectiever dan ooit kunnen communiceren. De communicatiedirecteur kan ervoor zorgen dat organisaties het potentieel van CommTech ten volste benutten.
- **Perspectief 5: bestuurskamer** Besturen is weloverwogen besluiten nemen. Maar dat is verrekte lastig als die besluiten onder een vergrootglas liggen en continu door de samenleving gewikt en gewogen worden. Stakeholders die bijvoorbeeld vinden dat bestuurders er een potje van maken, deinzen er niet voor terug die personen hard tot de orde te roepen. Dit leidt in menig bestuurskamer tot onzekerheid, frustratie en irritatie. Zeker omdat de kansen vaak ook voor het oprapen liggen. Het is volstrekt logisch dat zaken als reputatie, vertrouwen en draagvlak bij veel organisaties prominent op de bestuursagenda staan. Door bestuurders te helpen navigeren in het krachtenveld van belangen, noodzakelijke tegenpraak te bieden en stakeholders een stem te geven in strategische besluitvorming, toont de communicatiedirecteur haar grote waarde.

We kunnen natuurlijk nooit uitputtend zijn en willen dat ook helemaal niet. Wij geven *ónze* visie. Ontwikkel vooral ook jouw eigen visie. Inspiratie hiervoor vind je ongetwijfeld in de boeken en artikelen die wij in de literatuurlijst achter in het boek hebben opgenomen.

In deel II gaan we dieper in op de veranderende rol van communicatieafdelingen en duiden we de ontwikkeling van communicatiedirecteuren. We maken onderscheid tussen drie typen CCO's. De CCO 1.0 is een communicatieprofessional die vooral gericht is op het realiseren van organisatiedoelen en daarbij focust op het verspreiden van boodschappen en het beïnvloeden van beeldvorming. Inmiddels is er echter een generatie communicatiemanagers opgestaan die veel meer nadruk legt op zaken als openheid, dialoog en luisteren. Zij hebben zich ontwikkeld tot een CCO 2.0. Toch is bij deze communicatieprofessionals het *win-lose*-denken nog steeds dominant. In eerste instantie helpen zij nog steeds vooral de organisatiedoelen te realiseren. De vraagstukken van deze tijd helpen oplossen of bijdragen aan een betere wereld staat nog niet echt op hun netvlies.

De CCO 3.0 gaat in onze visie echt een stap verder. Zij begrijpt als geen ander dat meer van hetzelfde niet het antwoord is op de vragen van vandaag en morgen. In plaats van eenzijdig focussen op het realiseren van organisatiedoelen, heeft de CCO 3.0 continu de belangen van alle stakeholders in het vizier. De CCO 3.0 streeft naar het creëren van maatschappelijke waarde en zoekt daarbij continu naar de balans tussen ambitie en realisme. Hierbij ziet zij de organisatiedoelen niet als een vast gegeven, maar als een dynamische set van doelen die juist in interactie met stakeholders en met oog voor de maatschappelijke context tot stand komt.

De CCO 3.0 is er ook van overtuigd dat de communicatiefunctie binnen organisaties – zowel privaat als publiek – kan bijdragen aan de transitie naar een duurzamere en socialere wereld. Deze gedachte loopt als een rode draad door ons boek.

In deel II introduceren we het *Ontwikkelkompas CCO 3.0*. Dit praktische ontwikkelmodel is gebaseerd op de vier windrichtingen. Elke windrichting biedt vanuit een ander perspectief handvatten voor jouw ontwikkeling naar CCO 3.0:

- Oost gaat over begrijpen, reflecteren en inspireren.
- Zuid gaat over verbinden, samenwerken en integreren.
- Noord gaat over doorgaan, starten en stoppen.
- West gaat over waarde creëren, realiseren en leiden.

In deel III werken we het Ontwikkelkompas CCO 3.0 praktisch uit. We beschrijven kort de windrichtingen en via prikkelende vragen en *kickstarters* kun je vervolgens belangrijke stappen zetten in je eigen professionele ontwikkeling.

We sluiten dit boek af met adviezen voor communicatieprofessionals die de komende jaren het verschil willen maken en leiderschap willen tonen in een wereld die razendsnel verandert. Voor leiders in communicatie die zich met volle overtuiging inzetten voor een rechtvaardige, duurzame en mooie toekomst.

DEEL I

**Waarom de
communicatiedirecteur
een steeds
belangrijkere rol krijgt**

*“The most violent element in
society is ignorance.”*

Emma Goldman

Samenleving: grote problemen, hoge verwachtingen, weinig vertrouwen

1

We leven in bijzondere tijden. Zo neemt bijvoorbeeld wereldwijd extreme armoede af, hebben steeds meer mensen toegang tot onderwijs en stijgt de gemiddelde levensverwachting. Tegelijkertijd staan we voor ongekend grote problemen als oorlogen, klimaatveranderingen, verlies aan biodiversiteit, sociale ongelijkheid en polarisatie.

Uit tal van onderzoeken blijkt dat van organisaties wordt verwacht dat zij actief bijdragen aan het helpen oplossen van de grote problemen van deze tijd. Uit onderzoeken blijkt echter ook dat het vertrouwen in organisaties en hun bestuurders laag is. Dat moet bestuurders zorgen baren.

Vertrouwen zorgt er namelijk voor dat talenten voor je willen werken en dat burgers je beleid steunen. Dat consumenten jouw diensten of producten willen hebben en dat aandeelhouders in jouw organisatie willen beleggen. Vertrouwen doet ertoe.

In dit tijdperk van grote problemen, waarin vertrouwen enorm onder druk staat, zullen organisaties zich van hun beste kant moeten laten zien. Het juiste doen, ook als niemand kijkt. En dat is hard werken. Vertrouwen krijg je niet cadeau, je moet het verdienen. Hierbij kan de communicatiedirecteur van onschatbare waarde zijn.

Onze samenleving: complex en continu in beweging

De samenleving bevindt zich in een turbulent tijdperk. Politiek, economisch, ecologisch, maatschappelijk en technologisch zien we fenomenale verschuivingen. Niet voor niets zegt hoogleraar Jan Rotmans (Erasmus Universiteit Rotterdam) dat dit geen tijdperk van verandering is, maar een verandering van tijdperk. Hiermee komen we meteen tot een van de belangrijkste mantra's in dit boek: meer van hetzelfde is niet het antwoord op de uitdagingen van vandaag en morgen. Organisaties en hun leiders worden immers geconfronteerd met een wereld die steeds complexer, onzekerder en behoorlijk dubbelzinnig wordt. Snelle veranderingen zijn inmiddels de norm, uitdagingen worden onvoorspelbaarder en traditionele communicatiestrategieën blijken ontoereikend.

“To effectively communicate, we must realize that we are all different in the way we perceive the world and use this understanding as a guide to our communication with others.”

– Tony Robbins

Er is zelfs een term bedacht voor de spannende, meerduidige wereld waarin wij momenteel met elkaar leven: VUCA. Een acroniem voor *Volatility, Uncertainty, Complexity* en *Ambiguity*.

Volatiliteit: snelle en ingrijpende veranderingen

In een volatiele wereld kan alles in een oogwenk veranderen. Denk aan de opkomst van AI-modellen die teksten, beelden en video's creëren, aan Trumps agressieve tariefsverhogingen met wereldwijde gevolgen of aan de inval van Rusland in Oekraïne die de mondiale orde op zijn kop zette.

Volatiliteit slaat ook op hoe snel maatschappelijke normen verschuiven. Wat gisteren nog vanzelfsprekend was, kan vandaag onacceptabel zijn. Had jij tien jaar geleden gedacht dat je aan je vrienden wat uit te leggen had, als je weer met het vliegtuig op vakantie gaat? Zag jij aankomen dat zo veel bedrijven in dit tijdperk van Trump 2.0 hun diversiteitsbeleid weer zouden terugdraaien? Of dat de Rabobank-CEO op de Zuidas door Greenpeace zou worden afgebeeld als cowboy op een gigantische poster met daarboven de tekst: ‘Wanted’? En dat de rechter – omdat Rabobank het niet pikt en een kort geding aanspant – in het vonnis zegt dat de CEO het maar te dulden heeft “dat zijn gezicht wordt verbonden aan de bank die hij bestuurt”?

Inspelen op maatschappelijke sentimenten? Oppassen geblazen!

Met een campagne laten zien hoe maatschappelijk betrokken je bent lijkt slim, maar is ook risicovol. Drie voorbeelden.

Gillette en toxische mannelijkheid

In 2019 bekritiseert Gillette toxische mannelijkheid in een campagne. Hoewel de campagne lof krijgt omdat een belangrijke sociale kwestie aan de kaak wordt gesteld, leidt dit ook tot boycotoproepen en kritiek van mensen die het als een aanval op traditionele mannelijkheid zien.

Bud Light en transgender Dylan Mulvaney

In april 2023 deelt actrice en transgender Dylan Mulvaney een gesponsorde Instagram-video waarin zij Bud Light drinkt ter viering van *March Madness*, de traditionele afsluiting van het Amerikaanse collegebasketbal seizoen. In deze video toont ze haar – gepersonaliseerde – Bud Light-blikje. Dit leidt tot een storm van kritiek uit de invloedrijke rechts-conservatieve gemeenschap in de VS en tot oproepen om het biermerk te boycotten. Tegelijkertijd krijgt Bud Light verwijten van progressieve groepen omdat het Mulvaney onvoldoende steunt. De boycot kost Bud Light zijn nummer-één-positie op de Amerikaanse markt. Er wordt gezegd dat het merk ruim 395 miljoen dollar verliest in een periode van zes maanden. De verantwoordelijke communicatiemensen verliezen hun baan.

Nike en protesterende atleet Colin Kaepernick

Nike steunt in 2018 Colin Kaepernick. Deze atleet wordt bekend door zijn knielende protesten tegen politiegeweld en racisme. Hoewel de actie veel lof ontvangt, leidt het ook tot hevige kritiek en boycotts van mensen die het protest respectloos vinden voor de Amerikaanse vlag. Er wordt opgeroepen tot een boycot en op sociale media worden beelden gedeeld van klanten die hun Nike-schoenen verbranden. Ook medewerkers uiten kritiek, omdat binnen het bedrijf zelf sprake zou zijn van racisme en ongelijkheid. Overigens is de campagne uitermate succesvol, zowel wat betreft de verkoopcijfers als de merkwaarde van Nike. In het jaar na de campagne zou de merkwaarde met zes procent zijn gestegen (geschat op ongeveer 32 miljard dollar). De online verkoopcijfers stijgen met 31 procent en investeerders waarderen de strategische keuze.

Onzekerheid: van maakbaar naar ongemakkelijk onvoorspelbaar

Een beeld vormen van de toekomst was altijd al lastig, maar inmiddels lijkt het bijna onmogelijk. Het aantal onvoorspelbare factoren is te groot. Toch vinden we dat moeilijk te accepteren. Veel mensen, zeker bestuurders, houden vast aan het idee dat de wereld maakbaar is. Het voelt ongemakkelijk om toe te geven dat de impact van besluiten soms onvoorspelbaar is. Maar leren omgaan met onzekerheid is essentieel.

Neem de discussie rond *wokisme*. Dit concept staat voor bewustzijn van discriminatie en sociaal onrecht en de inzet voor een rechtvaardiger, inclusieve samenleving. Organisaties die niet woke genoeg zouden zijn, riskeren kritiek of boycotts van activisten. Inmiddels is er echter ook een tegenreactie ontstaan, die sinds Trumps tweede ambtstermijn alleen maar aan kracht heeft gewonnen. Bedrijven zoals McDonald's, Ford, PepsiCo en Harley Davidson krijgen, vooral uit conservatieve hoek, juist felle kritiek op hun diversiteitsbeleid en zwakken hun beleid af. In de Verenigde Staten riskeren organisaties zelfs het verlies van overheidscontracten als zij hun diversiteitsbeleid niet afzwakken.

Op dit moment is het onzeker hoe wokisme en anti-wokisme zich verder ontwikkelen en welke nieuwe norm zal ontstaan. Hoewel de tegenreactie zich op dit moment vooral in de Verenigde Staten heftig manifesteert, merken we ook in Nederland de impact ervan. Zo reageerde World Animal Protection bijvoorbeeld woedend ('dierenleedbeleid') toen begin 2025 bleek dat Rabobank stilzwijgend haar duurzaamheidsbeleid heeft versoerd en kregen bedrijven als Accenture, Arcadis en A&O Shearman ook in Nederland stevige kritiek op het schrappen van diversiteitsdoelen.

Complexiteit: alles hangt met elkaar samen

Alles en iedereen is steeds meer met elkaar verbonden. Wil je de reputatie van jouw organisatie versterken? Dan gaat het niet alleen over je cultuur, maar ook over je leiderschap, gedrag, producten en diensten. En vergeet de impact van je concurrenten op jouw reputatie niet. Dat is complexiteit: alles hangt met alles samen. Complexiteit maakt het bovendien lastig om te beseffen wat je niet weet. Meer informatie verzamelen lijkt logisch: meer onderzoek, nog meer data. Maar let op: voor je het weet zie je door de bomen het bos niet meer en kom je te laat of helemaal niet meer tot een beslissing. Je zult continu een vinger aan de pols moeten houden bij wat er speelt en snel moeten schakelen als blijkt dat jouw aanpak niet werkt.

En welke aanpak je ook kiest, vaak zijn de uitkomsten sowieso bijzonder lastig te voorspellen. Zoals oud-CEO van Unilever Paul Polman treffend schrijft: "Onze systemen zijn verduiveld ingewikkeld en verknoopt." Trek aan één draadje en het veroorzaakt onverwachte gevolgen elders. Complexiteit vraagt daarom niet alleen om slim denken, maar ook om verstan-

dig en adaptief handelen. Vanzelfsprekend vraagt dit om moedige bestuurders. En om moedige communicatiedirecteuren.

Ambigüiteit: hoe moeten we de wereld om ons heen interpreteren?

Informatie is vaak onvolledig, onnauwkeurig of op meer manieren uit te leggen. Hoe trek je daar de juiste conclusies uit? En hoe communiceer je vervolgens op een heldere manier als je weet dat vage communicatie de ambigüiteit alleen maar vergroot?

Terug naar het voorbeeld van Rabobank. In de media lezen we dat Rabobank stilzwijgend haar duurzaamheidsbeleid heeft versoerd. Klanten worden aan minder strenge regels rondom dierenwelzijn en ontbossing gehouden. Het geeft de indruk van een radicale koerswijziging. Toch zegt de bank in een reactie dat de duurzaamheidsdoelen van de bank niet zijn gewijzigd. Snap jij het nog? Dit gebrek aan duidelijkheid kan zorgen voor wantrouwen en onrust.

Bij vaagtaal en corporate blabla gaan mensen eigen beelden vormen en speculeren. Dat leidt tot meer ruis en erger: als jij er niet in slaagt om je verhaal goed te vertellen, dan doen anderen dat wel voor je. Om het nog wat spannender te maken: zelfs communicatie die op het eerste gezicht helder is en gebaseerd is op besluiten die uitlegbaar lijken, kan alsnog leiden tot een vertrouwenscrisis wanneer er heftige maatschappelijke beroering ontstaat. Economisch en juridisch gezien klopt het besluit misschien wel, maatschappelijk wordt het niet gepruimd.

Vertrouwen onder druk

Organisaties hebben een flinke kluif aan de VUCA-wereld. Om hier zo min mogelijk last van te hebben, of positiever geformuleerd, zo veel mogelijk recht aan te doen, moeten organisaties rekening houden met alle schuivende panelen in de samenleving. Alsof dit nog niet uitdagend genoeg is, hebben stakeholders steeds vaker torenhoge verwachtingen. Eén negatieve ervaring of verkeerde uitspraak kan in een kwestie van seconden tot een ophef van jewelste leiden. Met de samenleving als rechter, jury en beul. Organisaties moeten dus continu hun maatschappelijke antenne uit hebben staan om te luisteren en te begrijpen wat er speelt en zou kunnen gaan spelen.

Hoewel het voor de effectiviteit van bestuurders belangrijk is dat zij weten wat er speelt in de samenleving, wordt hen geregeld verweten dat hun maatschappelijke antenne slecht staat afgesteld. Je hoeft de krant maar open te slaan en je leest over vervuiling, discriminatie, excessieve beloningen, fraude, grensoverschrijdend gedrag, leugens en ga zo maar door. Organisaties nemen soms besluiten waaruit totaal geen voeling met de samenleving blijkt. Denk bijvoorbeeld aan de ophef die in 2022 ontstond over de gigantische bonus van Air France-KLM-topman Ben Smith terwijl een miljardenverlies werd geleden. Iedereen kan die ophef zien aankomen, maar de topman zelf “begrijpt er niets van”. Dat blijkt: ook in 2025 was er ophef over de bonusuitkeringen van het bedrijf aan Smith en de KLM-top.

Het vertrouwen in overheid en bedrijfsleven staat inmiddels al jaren onder druk. Natuurlijk zien we dat te veel organisaties er zelf een potje van maken, maar al die schuivende panelen in combinatie met een steeds activistischer en vocaler wordende samenleving, maken het er bepaald niet eenvoudiger op. Onzekerheid over de toekomst jaagt wantrouwen verder aan.

Bedrijven zijn soms ‘sluipmoordenaars’

Hoofdofficier van Justitie Michiel Zwinkels spreekt heldere taal in een interview met de Volkskrant (december 2024). Hij pleit voor een harde aanpak van bedrijven die milieudelicten begaan: “Bedrijven hebben grote financiële belangen om zich niet aan de regels te houden. Misdaad mag geen uitkomst van een kosten-batenanalyse zijn. Daarom vinden wij dat we daar strenger in moeten gaan straffen. Dat kan door een grote omzetgerelateerde boete of persoonlijke vervolging van leidinggevendenden.” Over het waarom van zijn harde aanpak is Zwinkels al even duidelijk: “Ik noem milieucriminelen soms sluipmoordenaars. Op het moment dat je een lijk op straat ziet liggen, denk je: hé daar is iets gebeurd, en dan ga je op zoek naar de moordenaar. Milieucriminaliteit kan hetzelfde effect hebben. Mensen gaan dood. Het duurt alleen langer.”

Vertrouwen kun je zien als een koord dat mensen bij elkaar houdt: als het koord breekt, breekt ook de verbinding. Het omgekeerde geldt natuurlijk ook. Zo blijkt uit onderzoek van Deloitte (2022) dat organisaties die vertrouwd worden, tot wel 400 procent beter presteren dan hun concurrenten.

Klanten die een merk vertrouwen zijn beduidend meer geneigd om er opnieuw te kopen. En medewerkers die hun werkgever vertrouwen zijn gemotiveerder en zullen minder snel vertrekken. We kunnen het niet vaak genoeg zeggen: meer dan ooit geldt dat vertrouwen ertoe doet.

Nederland scoort overigens altijd best hoog als het gaat om vertrouwen in overheid, bedrijfsleven en media. Toch staat ook bij ons het vertrouwen onder druk door onder meer de (herinneringen aan de) coronacrisis, toenemende economische onzekerheid en een weinig overtuigend politiek bestel. En wist je dat uit onderzoek blijkt dat we in Nederland inmiddels meer vertrouwen lijken te hebben in het bedrijfsleven dan in de overheid? Werk aan de winkel dus als je communicatiedirecteur bij een overheidsorganisatie bent.

De lat ligt hoog

Het handelen van organisaties ligt onder een vergrootglas en tegelijkertijd ligt de lat hoog. Burgers willen dat de overheid goed voor hen zorgt, maar betalen liever minder belasting dan méér. Medewerkers verwachten niet alleen een uitstekend salaris en goede arbeidsomstandigheden, ze willen ook dat hun werkgever zich voorbeeldig gedraagt. Anders gaan ze hun talenten echt niet voor jouw organisatie inzetten of zijn ze zo vertrokken in de *war on talent*. Voor jou zat andere werkgevers, nietwaar? Consumenten eisen vanzelfsprekend een goede prijs-kwaliteitverhouding en willen ook dat producten op een duurzame manier geproduceerd worden, in de hele keten. Tegelijkertijd eisen ze een goed rendement op hun beleggingen, ook in slechte tijden. Deze uiteenlopende belangen creëren een spanningsveld waarin organisaties voortdurend moeten balanceren. Sociale media versterken de druk en dat 24/7, het hele jaar door. En ondertussen mogen we niet vergeten dat wet- en regelgeving steeds strenger wordt. Rapportageverplichtingen worden uitgebreider en gedetailleerder.

Kortom, voor organisaties en hun leiderschap wordt het er bepaald niet makkelijker op. Handel je niet in de geest van de wet? Voldoe je niet aan verwachtingen van stakeholders? Dan word je daar keihard op afgerekend. Wantrouwen ontstaat natuurlijk ook niet zomaar. Het ontstaat als we ons niet gehoord voelen en we beloftes gebroken zien worden. En dan wordt

het link. De digitale guillotine is altijd geslepen en werkt razendsnel. En de media deinzen er allerminst voor terug om bestuurders publiekelijk ter verantwoording te roepen. In de bestuurskamer staat reputatie dan ook hoog op de agenda.

Onderdeel van de oplossing of van het probleem?

De samenleving worstelt niet alleen met *grote* problemen, ze worstelt ook met *veel* grote problemen. Denk aan energietransitie, klimaatverandering, sociale ongelijkheid, gebrek aan betaalbare woningen en zo kunnen we nog wel even doorgaan. Tal van onderzoeken laten zien dat de maatschappij vindt dat organisaties een grote rol moeten spelen in het helpen oplossen van de grote problemen en dat bestuurders meer kunnen doen dan zij nu doen. Sterker nog, de samenleving suggereert dat zij organisaties beloont die zich inzetten om de wereld mooier achter te laten dan ze haar aantreffen. Bedrijven die investeren in een duurzame manier van ondernemen, hebben op alle fronten een streepje voor, zo is de belofte. Loyalere klanten, bevrogener medewerkers, hogere aandeelhouderswaarde, hogere winsten enzovoort.

“Het verlangen naar een mooiere wereld en de eigen volmaaktheid drijft ons voort in onze ontwikkeling. Dit prikkelt onze nieuwsgierigheid en motiveert ons om te leren, te onderzoeken, te ontwikkelen, te verbeteren, te innoveren en ons in te zetten.”

– Karel de Vries

Als organisatie sta je in dit tijdsgewricht voor een fundamentele keuze: durf je onderdeel te zijn van de oplossing of blijf je onderdeel van het probleem? Durf je echt verder en breder te kijken? Heb je oog voor de belangen van alle stakeholders? Of doe je wat al zo vaak is gedaan wat leidt tot kortzichtige oplossingen? Organisaties moeten kiezen. Echt kiezen, want we hebben het dan niet over de beloftes in al die prachtige *purpose statements*.

Te vaak blijken de prachtige beloftes in de praktijk maar weinig waard. Wij zien in elk geval dat er best een groot verschil is tussen droom en daad. Feit is dat de Autoriteit Consument & Markt aan de lopende band bedrijven op hun vingers tikt vanwege slecht onderbouwde of overdreven duurzaam-

heidsclaims. Voor veel organisaties is de verleiding nog steeds groot om zich als ontzettend verantwoord te profileren, terwijl ze dat in werkelijkheid helemaal niet zijn. Wees als communicatiedirecteur dan ook gewaarschuwd als bewindslieden hun toevlucht zoeken in vrijblijvende, goed klinkende beloftes of marketeers binnen jouw organisaties zich met de purpose gaan bemoeien. *Greenwashing*, *rainbow-washing*, *social washing*, *purpose washing* en alle andere soorten ‘washings’ liggen dan snel op de loer.

ESG, communicatie en ‘greenhushing’

ESG (environmental, social en governance) is een kader dat bedrijven helpt hun duurzaamheidsclaims te onderbouwen en geloofwaardig te maken. Het biedt structuur om niet alleen te praten over duurzaamheid, maar deze ook meetbaar te maken en transparant te rapporteren. Dit is hard nodig, want consumenten, investeerders en toezichthouders zijn steeds kritischer op mooie woorden zonder daden. Juist in een tijd waarin *greenwashing* op de loer ligt, is ESG een krachtig instrument om bedrijven verantwoordelijk te houden voor wat ze beloven en wat ze daadwerkelijk doen. Transparantie en meetbare doelstellingen zijn daarbij cruciaal, niet alleen om het vertrouwen van belanghebbenden te winnen, maar ook om dat vertrouwen te behouden.

In de Verenigde Staten klinkt uit conservatieve hoek en actief gesteund door president Trump vaak felle kritiek op het ESG-beleid van bedrijven. Om die kritiek te pareren, wordt het gebruik van het begrip ESG steeds vaker vermeden en communiceren organisaties bewust weinig of niets over ESG-gerelateerde onderwerpen. Dit wordt ook wel *greenhushing* genoemd.

Samenleving: drie redenen waarom de communicatiedirecteur belangrijker wordt

In dit hoofdstuk las je dat het vertrouwen van de samenleving in organisaties onder druk staat en dat er grote behoefte is aan organisaties die een bijdrage willen leveren aan een betere wereld. Tegelijkertijd is er ook steeds vaker kritiek op ‘doorgeschoten’ beleid op het gebied van bijvoorbeeld duurzaamheid en diversiteit. Dat maakt het voor organisaties best complex.

Communicatiedirecteuren kunnen hierbij van grote waarde zijn. Vanuit het perspectief ‘samenleving’ zien wij drie redenen waarom de communicatiedirecteur de komende jaren belangrijker wordt:

1. De communicatiedirecteur als wijze sensemaker

Achterhalen wat er in de buitenwereld speelt, is op zichzelf niet heel moeilijk. De meest basale mediamonitor geeft al een heel aardig beeld. Maar al die data waar organisaties over kunnen beschikken, leveren ook vaak ruis op. Het is dus belangrijk om hoofd- en bijzaken te onderscheiden, samenhangen te benoemen en te focussen op de essentie. Context geven, kunnen en durven duiden wat er echt speelt. Waar maken mensen zich zorgen over? Waar liggen ze wakker van? Wat betekent dat en waar zitten gevoeligheden? Wat zijn serieuze risico's voor jouw organisatie en waar zitten de kansen? Het voortdurend interpreteren van de wereld om ons heen en het continu ordenen en begrijpelijk maken van vaak chaotische informatie, is cruciaal om goede beslissingen te kunnen nemen. Internationaal wordt dit ook wel *sensemaking* genoemd.

2. De communicatiedirecteur als vlijmscherpe strateeg

Organisaties worden steeds meer beoordeeld op hun maatschappelijke bijdrage en op hun al dan niet verantwoord handelen. Ook op communicatieafdelingen kan het niet langer alleen gaan over acceptatie van beleid, commercieel succes of veranderingen in reputatiescores. Het zal veel meer moeten gaan over de vraag welke rol je als organisatie wilt spelen in onze samenleving en hoe je je maatschappelijke impact kunt vergroten. Dat begint natuurlijk bij het nadenken over positionering, maar gaat net zozeer over het omarmen van specifieke maatschappelijke thema's en het participeren in het publieke debat over zorgvuldig geselecteerde maatschappelijke vraagstukken.

3. De communicatiedirecteur als doortastende issuesmanager

De combinatie van een VUCA-wereld, hoge verwachtingen en een activerender samenleving, leidt ertoe dat organisaties en hun bestuurders vaker onder vuur komen te liggen. Issues ontstaan als organisaties niet voldoen aan verwachtingen. Issues die niet goed worden gemanaged, kunnen uitgroeien tot gevaarlijke crises. Het vakmanschap van de communicatiedirecteur is hierbij enorm belangrijk. Dat vakmanschap uit zich in het tijdig sig-

naleren van mogelijke issues om vervolgens samen (!) met medestanders en tegenstanders – zowel binnen als buiten de organisatie – op zoek te gaan naar gedragen oplossingen. Daar waar ophef op de loer ligt en het stress-niveau in bestuurskamers stijgt, blijft de communicatiedirecteur uiteraard een baken van rust.