

*“Vertrouwen ontvangen kan
alleen als je betrouwbaar bent
en ethisch handelt”*

Tijd voor Ethisch Communicatiemanagement

Door Jan Merton en Nico de Leeuw



WHITEPAPER

Inhoudsopgave

	Inleiding	3
1	Reactief handelen	4
1.1	Angst om zelf in actie te komen	7
2	Maatschappelijke ontwikkelingen	8
2.1	Klimaat en milieugroeperingen	8
2.2	Gebrek aan moraliteit	9
2.3	Politieke integriteitsproblemen en lobbycratie	10
2.4	Vertrouwen all time low	12
2.5	Kanaries in de kolenmijn	12
2.6	Data en algoritmes	12
2.7	Spagaat ontwikkelingen social media	13
2.8	Maatschappelijk toegevoegde waarde	14
2.9	Reputatie moet glinsteren	15
2.10	Intern vertrouwen	16
3	Tijd voor Ethisch Communicatiemanagement	17
3.1	Organisatie moet betrouwbaar zijn	17
3.2	Ethiek en hoe toe te passen	20
3.3	Calamiteit of crisis	21
3.4	Zelf naar buiten komen	23
3.5	Betrouwbaar communiceren	23
3.6	Struisvogel- en ander onhebbelijk gedrag	26
3.7	Een algemeen geldende beroepscode	29
4	Het kan ook anders	30
4.1	Compliance, Conduct Risk en Ethisch Communicatiemanagement	31
5	Conclusies	32
	Over de auteurs	33
	Overzicht bronnenlijst	34

Inleiding

Het vertrouwen in overheidsinstanties, (semi)publieke organisaties en bedrijven is laag. Daar zijn een aantal oorzaken voor. Zo waren de afgelopen jaren regelmatig organisaties in opspraak. Vaak laten organisaties de zaken op hun beloop en komen pas in actie, als er iets aan de hand is en daardoor negatieve publiciteit ontstaat. Ze handelen reactief en dat heeft te maken met de angst die beleidsbepalers hebben voor imagoverlies en de financiële schade naar aanleiding van juridische consequenties. Ook heeft men vaak onvoldoende besef van de (publicitaire) gevaren die de organisatie loopt als zaken niet op orde zijn. De mediaomgeving is veranderd. Niet alleen journalisten bepalen de agenda van de media. In dit glazen-huis-tijdperk kijkt iedereen mee en kritische burgers en consumenten roepen organisaties snel ter verantwoording, waarbij soms grote groepen medestanders in korte tijd worden gemobiliseerd. In de politiek en het bedrijfsleven is er vaak een gebrek aan moraliteit, terwijl de samenleving juist moraliteit steeds belangrijker vindt. Mensen verlangen van de overheid dat ze klimaatmaatregelen neemt. Ook van het bedrijfsleven wordt verwacht dat ze zich minder druk maken om winstmaximalisatie en meer om het oplossen van klimaatproblemen.

Ontwikkelingen op het internet dragen ertoe bij dat mensen afvragen of het allemaal wel ethisch is. Hoe wordt er met algoritmes omgegaan? Bedrijven moeten geld verdienen, maar in de aandachtseconomie is het hele internet geworden tot een race om het aantal clicks, likes, views en apps. Nu ook nepnieuws een vlucht neemt, en steeds meer mensen in de fabeltjesfuik verstrikt raken, wordt het alsmaar lastiger om te weten of iets waar is of niet. Organisaties zijn vaak bezig met te proberen de reputatie op te poetsen in plaats van ethisch te handelen. Terwijl al dat poetsen, zeker op de lange termijn, niet helpt. Vertrouwen ontvang je, dat kun je niet bij elkaar poetsen. Wat je wel zelf in de hand hebt, is betrouwbaar zijn. Niet voor niets groeit de behoefte in de samenleving zowel aan betrouwbaar zijn in gedrag als de informatie die wordt aangeboden.

Ethisch Communicatiemanagement biedt een oplossing voor deze problemen. Met Ethisch Communicatiemanagement kun je ervoor zorgen dat de organisatie betrouwbaar wordt en dat er betrouwbaar wordt gecommuniceerd. Bij beide zaken is het nodig dat er ethische principes zijn en dat men ethisch handelt. We bieden ook handvatten aan om zo snel mogelijk met Ethisch Communicatiemanagement aan de slag te gaan.

Dit is geen wetenschappelijk artikel, wat niet wegneemt dat in ons verhaal wel gebruik is gemaakt van zoveel mogelijk multi-diciplinaire wetenschappelijke inzichten o.a. uit de vakgebieden Economie, Bestuurskunde, Sociologie, Crisiscommunicatie, Conduct Risk Management, Marketing, Business Ethics en Compliance. De inhoud berust verder op eigen research in combinatie met verworven kennis en lessons learned. Zowel de verkregen inzichten als conclusies die zijn getrokken met betrekking tot de casussen in dit artikel, zijn gebaseerd op de berichtgeving die we hebben kunnen vinden in de reguliere media. Een selectie daarvan is terug te vinden in het bronnenoverzicht. We beseffen dat we niet weten wat zich achter de schermen allemaal heeft afgespeeld. Wellicht zijn ook niet alle feiten die van belang zijn, publiekelijk geworden.

1 Reactief handelen

Er is sprake van **reactief handelen** bij issues of gedragsrisico's wanneer men pas in actie komt, als niets doen geen optie meer is, ondanks het bewust zijn van de omstandigheden en risico's.

Diverse affaires haalden de afgelopen jaren het nieuws. De Toeslagenaffaire ⁽¹⁾ bij de Belastingdienst is een van de grootste politieke kwesties van de afgelopen jaren die het vertrouwen van burgers in de overheid, dat toch al niet zo groot is, verder heeft geschaad. Duizenden ontvangers van een kinderopvangtoeslag zijn tussen 2014 en 2019 onterecht door de Belastingdienst geconfronteerd met een hardhandige fraudeaanpak. De Belastingdienst hanteerde een alles-of-niets methode. Als ouders niet de volledige eigen bijdrage hadden betaald of zelfs als ze een administratieve fout hadden gemaakt, moesten ze de volledige toelage terugbetalen en kregen ze ook nog een boete. Vooral ouders met een laag inkomen kwamen hierdoor in grote problemen, met veel menselijk leed als gevolg. Verder werden toegekende aanvragen van mensen met een niet-Nederlandse afkomst extra kritisch gecontroleerd.



Mede dankzij de bemoeienissen van de Ombudsman en Kamerleden Pieter Omzigt en Renske Leijten en door de media-aandacht kwam de Belastingdienst tot inkeer. Maar daar waren wel al jaren ellende aan voorafgegaan. Uit het Eindverslag parlementaire ondervragingscommissie Kinderopvangtoeslag blijkt dat er veel mis was bij de bedrijfsprocessen, de interpretatie van juridische uitspraken, de informatievoorziening van ambtenaren aan de politiek, de alertheid van politici en de informatie naar gedupeerden en de pers.

De Belastingdienst is niet de enige organisatie die pas in actie komt als er van buitenaf commentaar of druk komt. De afgelopen tien jaar zijn ze niet meer met een rekenmachine bij te houden. Aan de hand van uitgebreid bronnenonderzoek hebben we een aantal casussen onder de loep genomen. Bij deze kwesties gaat het om hoe reactief handelen enorme financiële schade veroorzaakt. Zo heb je de Woekerpolis affaire ⁽²⁾, de Schiedamse bouwer van boorplatformen SBM Offshore ⁽³⁾, Monsanto ⁽⁴⁾, de witwasaffaire bij ING ⁽⁵⁾ en de emissie-affaire bij Volkswagen ⁽⁶⁾. De problemen die bij ING en Volkswagen speelden werden later ook bij andere organisaties zichtbaar. Steeds kwesties waarbij gekozen werd voor reactief handelen. En die volledig uit de hand liepen, omdat er geen ethische principes werden toegepast.

Bij de Woekerpolis affaire ging het om de verkoop van een vorm van levensverzekeringen, waarbij door middel van beleggingen een kapitaal wordt opgebouwd. Deze verzekeringen bleken complex en relatief duur te zijn en bij tussentijdse stopzetting werd men benadeeld. Zonder daar van tevoren voor te waarschuwen. Vanaf de jaren 90 zijn ruim zeven miljoen beleggingsverzekeringen verkocht met een totale waarde van honderd miljard euro. De totale schade wordt geschat op zo'n 30 tot 40 miljard euro. SBM Offshore trok in 2014 maar liefst 240 miljoen dollar uit om te schikken met de Braziliaanse autoriteiten in een omkoopzaak waarbij ook sprake was van valsheid in geschrifte bij het bedrijf Petrobras. Monsanto (Bayer) moest van de rechter in 2019 een schadevergoeding van ruim 86 miljoen dollar aan de Amerikaan Dewayne Johnson betalen, omdat hij kanker had gekregen van Roundup, de meest gebruikte onkruidverdelger ter wereld. De witwasaffaire bij ING zorgde in ons land voor veel ophef. Met 775 miljoen euro heeft deze bank in 2019 de duurste schikking ooit met justitie in Nederland getroffen. Verder kennen we allemaal het gesjoemel met software bij Volkswagen om de uitstoot van milieubelastende stoffen te manipuleren. De totale kosten voor de Volkswagen Groep Wereldwijd wordt door analisten geschat op 28,2 tot 35 miljard euro.

In al deze casussen gaat het om reactief handelen, waarbij de intrinsieke motivatie ontbreekt om op eigen initiatief het probleem op te lossen. Ondanks het feit dat men bewust is van datgene wat er aan de hand is, stelt men zo lang en goed mogelijk de verdedigingslinies op of probeert men het zelfs onder het tapijt te vegen. Er is sprake van struisvogelgedrag (hierover later meer) en er wordt gekozen om pas in actie komen als de druk zo groot wordt, dat niets doen geen optie meer is. Bijvoorbeeld wanneer er een aanwijzing komt van een toezichthouder, er negatieve (sociale)media- en/of politieke aandacht ontstaat, er juridische procedures worden aangespannen (denk aan aansprakelijk worden gesteld en massaclaims) of dat er nieuwe wet- of regelgeving wordt ontwikkeld ten behoeve van het reduceren of controleren van bepaalde risico's.

Om te beginnen met de 'beleggingsverzekeringen', deze affaire werd pas publiekelijk geboren toen in 2006 een geheim rapport van de Autoriteit Financiële Markten uitlekte via de Telegraaf en het televisieprogramma TROS-Radar het onderwerp behandelde. De term 'Woekerpolis' in plaats van beleggingsverzekering werd in deze uitzending gemunt. Volkswagen liep tegen de lamp toen in 2015 een Amerikaanse milieuorganisatie de uitstootwaarden ging testen en vergelijken. SBM Offshore kon de immorele praktijken niet meer intern houden toen een advocaat op een laptop e-mails vond met informatie over smeergeld betaald aan de zoon van de plaatselijke dictator. ING hield de witwasaffaire niet langer in de koelkast onder druk van het OM.

Wat betreft de beleggingsverzekeringen, zelfs toen er vanuit Brussel strengere anti-kartelregelgeving kwam, ging men ermee door. Ook de politiek keek bewust de andere kant op en liet het over aan de markt. Uit een aanklacht dossier van een groot Amerikaans advocatenkantoor, blijkt dat men ook bij Volkswagen al lange tijd wist wat er speelde. Men heeft bewust geprobeerd het te verdoezelen. Er zouden 30 managers bij betrokken zijn geweest. Bij de ING is zelfs een lid van de Raad van Bestuur gewaarschuwd, maar er werd niks mee gedaan. Dat geldt ook voor een intern fraudeonderzoek dat ING eerder initieerde. Bij alle voorbeelden is duidelijk dat men niet van plan was om zelf orde op zaken te stellen.

Bij SBM Offshore stelde de rechter vast dat er sprake was van corruptie. Zowel een bestuurder als een toezichthouder wachtten te lang met aangifte doen om zodoende koersgevoelige informatie onder de pet te houden. Monsanto wist tot de uitspraak van de rechter door middel van manipulatie met onderzoeken, (vertragende) tactieken op juridisch gebied en intensieve lobbyactiviteiten te vertragen. Verder is er bij alle voorbeelden sprake van schikkingen, juridische procedures, claims en/of schadevergoedingen. En grote reputatieschade dankzij veel en vaak langdurige ophef in de (sociale) media.

NIEUW SOCIAAL CONTRACT

Dat een reactieve handelswijze grote schade kan aanrichten en er zelfs een kabinet door kan vallen, is duidelijk geworden door de toeslagenaffaire. Volgens Pieter Omzigt is er een nieuwe manier nodig waarop overheid, bedrijfsleven en samenleving zich tot elkaar verhouden. Dat is essentieel voor het behoud van de maatschappelijke vrede. In zijn toespraak 'De (on)betrouwbare overheid: tijd voor een nieuw sociaal contract' ⁽⁷⁾, die hij op YouTube plaatste naar aanleiding van de affaire bij de belastingdienst, pleit hij voor een overheid die transparant en zelfbewust is en zich vrijwillig onderwerpt aan gedegen controle. Een fragment hieruit: "Niet omdat er anders overal en altijd corruptie plaatsvindt door ambtenaren en politici, maar omdat fouten op die manier verbeterd kunnen worden. Zodat de enkeling die zich aan wangedrag schuldig maakt, wordt gecorrigeerd. Een zelfbewuste overheid is niet bang voor kritiek. Terechte kritiek zowel intern als extern doet geen afbreuk aan een organisatie, maar is altijd een begin van verbetering. Wat met wortel en al moet worden uitgeroeid, is koste wat koste proberen om fouten te verbergen. Datzelfde geldt voor een cultuur van onvolledig voorlichten en van het blokkeren van transparantie. Aan het proberen recht te krijgen wat krom is en het op korte termijn voorkomen dat de overheid imagoschade oploopt. Dat zorgt ervoor dat wonden blijven dooretteren en als het abces openbarst, de schade enorm is. En dan is het imago volledig aan gruzelementen."

1.1 Angst om zelf in actie te komen

De schade, die door pas reactief te handelen ontstaat, is groot. Niet alleen materieel is er schade, maar ook het vertrouwen in de organisatie krijgt een deuk. Dat levert, naast imagoverlies, vaak ook toekomstige financiële schade op, omdat er minder producten of diensten worden afgenomen. Het verloren vertrouwen vraagt ook nog eens veel inspanningen en een lange tijd om te kunnen herstellen. Waarom kiezen dan toch zoveel organisaties ervoor om reactief te handelen en pas in actie te komen als het echt niet anders meer kan? Het kan zijn dat men onvoldoende besef heeft van de gevaren die de organisatie loopt als zaken niet op orde zijn. Het zal ook te maken hebben met de angst die beleidsbepalers hebben voor imagoverlies en de juridische consequenties.

Vaak is de vraag die impliciet door zowel bestuurders als juristen al snel wordt gesteld hoe men hier zo ongeschonden mogelijk uit kan komen. Denk daarbij aan het gevaar voor aansprakelijkheid voor de geleden schade en massaclaims. Door uitgebreide negatieve media-aandacht wordt de kans op wantrouwen bij investeerders vergroot waardoor de aandelen kunnen kelderen, klanten kunnen weglopen ⁽⁸⁾ en ook de kosten met betrekking tot klachtenafwikkeling behoorlijk oplopen.

*

Onder **Compliance** wordt verstaan de functie binnen de organisatie die de naleving van wet- en regelgeving en van maatschappelijke normen en verwachtingen borgt. De compliance functie houdt toezicht op de naleving van de diverse normen en regels en beoogt integriteitschendingen in en door de organisatie te voorkomen.

Met **Conduct Risk** wordt bedoeld het beschermen van organisaties tegen gedragsrisico's.

Gedragsrisico's (ook wel behavioral risk issues genoemd) zijn de risico's veroorzaakt door het (ongewenste) gedrag van de medewerkers van de organisatie en het gedrag van de belangstellenden. Het gedrag kan financiële en/of imago- en reputatieschade opleveren. In de financiële sector wordt gedragsrisico's gedefinieerd als de risico's bestaande uit de kosten en mis te lopen winsten, die voortvloeien uit het op een onevenwichtige wijze meenemen en afwegen van de belangen van alle stakeholders. Dit bij het nemen van besluiten op maatschappelijk complexe en/of gevoelige onderwerpen en de uitvoering daarvan door een organisatie.

Voldoende organisaties reageren niet louter reactief, maar proberen de problemen te voorkomen. Ze stellen bijvoorbeeld Compliance officers* of Conduct Risk officers* aan om de financiële risico's, met name de schadeclaims, te voorkomen. Binnen deze vakgebieden wordt meestal gesproken over gedragsrisico's* of behavioral risks. Er zit overlap in deze functies en de functie van de Ethisch Communicatieprofessional zoals wij die voor ogen hebben. We komen daar op het eind van paragraaf 4 op terug, maar eerst gaan we nog in op de andere ontwikkelingen en daarna het wat en hoe van Ethisch Communicatie Management.



2 (Maatschappelijke) ontwikkelingen

Meerdere ontwikkelingen in de samenleving zorgen ervoor dat organisaties anders moeten functioneren en communiceren. Dat heeft ook invloed op de manier waarop communicatieprofessionals hun werk (moeten gaan) uitvoeren. Het maakt deel uit van de onderbouwing waarom Ethisch Communicatiemanagement noodzakelijk is.

2.1 Klimaat en milieu & belangengroepen

Zo is om te beginnen het tempo en de manier waarop door organisaties gebruik wordt gemaakt van de aarde niet langer houdbaar. Grondstoffen raken op en natuurlijke ecosystemen raken uitgeput, sneller dan deze kunnen worden vernieuwd. Vooral in landen, waar mensen het economisch goed hebben, is sprake van een overvloedige levensstijl ⁽⁹⁾. De schade die dit teweegbrengt aan het milieu, draagt bij aan klimaatverandering ⁽¹⁰⁾ en daaraan gerelateerde problemen ⁽¹¹⁾. Volgens internationale experts is de situatie voor alle levensvormen ernstiger dan de meeste mensen en zelfs wetenschappers begrijpen. Dat blijkt onder meer uit een recent rapport van een groep wetenschappers uit meerdere landen waarin naar 150 studies wordt verwezen die gaan over de belangrijkste uitdagingen op milieugebied ⁽¹²⁾.

195 landen hebben in het Akkoord van Parijs een belofte gedaan om de opwarming van de aarde te beperken. De temperatuurstijging mag niet groter zijn dan 1,5°C ⁽¹³⁾. Hoewel er aantoonbare twijfels bestaan ⁽¹⁴⁾ over de haalbaarheid van dit initiatief en er geen sancties aan zijn verbonden als een land de doelstelling niet haalt, is het wel een wereldwijd statement. Onder jongeren is de bezorgdheid zo groot dat ze deze overbrengen op hun ouders ⁽¹⁵⁾. Met name dankzij Greta Thunberg, die jongeren in de hele wereld wist te inspireren om in actie te komen.

Onder deze ouders en overige burgers groeit al enige tijd de opvatting dat niet alleen zichzelf, maar juist organisaties (zowel publiek als privaat) maatschappelijke verantwoordelijkheid moeten nemen voor hun handelen. Ter verduidelijking: door winstmaximalisatie niet meer als belangrijkste doel te beschouwen en activiteiten en bedrijfsprocessen zo in te richten dat ze het milieu zo min mogelijk belasten, de klimaatproblemen helpen te beteugelen en de aarde niet verder uitputten. Ten slotte is het belangrijk dat er rekening wordt gehouden met de menselijke aspecten (denk ook aan mensenrechten) in de gehele productieketen ⁽¹⁶⁾. Burgers houden organisaties kritisch in de gaten en straffen een ongewenste invulling daarvan af ⁽¹⁷⁾. Vooral wanneer hierbij onethisch gedrag wordt getoond, zo blijkt uit experimenteel onderzoek ⁽¹⁸⁾. Het Europees Parlement heeft in maart 2021 een initiatiefwet naar de Europese Commissie gestuurd waarmee het bedrijven wil verplichten om rekening te houden met het milieu en de samenleving. Zo moet het onmogelijk worden om in de Europese Unie producten te verkopen die gemaakt zijn door slaven of dwangarbeiders.

Verder is er een opkomst van populistische politieke partijen die meer dan andere partijen specifieke belangen van de burger centraal stellen in hun programma's en politieke besluitvorming. Daarbij spelen zij vooral in op gevoelens van wantrouwen aanwezig onder burgers ten opzichte van het gevoerde overheidsbeleid ⁽¹⁹⁾. Ook worden steeds meer

groeperingen actief op het gebied van milieu en klimaat. In 2019 werd ons land zelfs wereldnieuws toen Urgenda, een organisatie die ons land sneller duurzaam wil maken, een rechtszaak won tegen de staat. Hierin eiste Urgenda dat de uitstoot van broeikasgassen omlaag moest. De Nederlandse regering werd op die manier gedwongen tot een betere uitvoering van haar milieubeleid. Een unieke gebeurtenis wereldwijd, de uitspraak zal ook internationaal effect hebben op soortgelijke juridische zaken die nog lopen of worden aangespannen ⁽²⁰⁾. De mogelijkheden die mensen tegenwoordig hebben om organisaties aan te pakken, worden verderop in dit artikel toegelicht.

2.2 Gebrek aan moraliteit

Al in 2014 waarschuwde Gabriël van der Brink dat de vertrouwenskloof tussen de politiek en de burgers steeds groter zou worden ⁽²¹⁾. Nederlandse politici schieten volgens hem wezenlijk tekort in het maken van morele overwegingen, terwijl die juist steeds essentiëler worden in de moderne wereld. Tot die conclusie kwam hij na het doen van onderzoek. Een moderne staat heeft volgens hem helemaal geen morele gevoelens. Een staat maakt zich druk om de rechtsgelijkheid, het zuinig en doelmatig omgaan met financiële middelen en alle overige zaken die te maken hebben met cijfers en beleid. Het punt is alleen dat er in onze samenleving een groot aantal vraagstukken speelt, waarbij juist morele gevoelens een hele belangrijke rol spelen. Bij de thema's die hij destijds opsomde, zoals de vluchtelingenproblematiek en het wel of niet uit de Europese Unie stappen, zijn de afgelopen jaren de problemen in de zorg, het onderwijs en het milieu- en klimaatvraagstuk gekomen. Voor de vertrouwenskloof zijn drie oorzaken aan te wijzen. Ten eerste ligt bij politici de focus op de economie.



Ten tweede hebben ze volgens Van der Brink, ondanks dat ze niet allemaal voor dezelfde zaken staan, wel allemaal dezelfde stijl van optreden en gebruiken ze dezelfde taal en denkwijze. Ten derde geven ze vaak (een gedeelte van) hun ideologische beginselen prijs op het moment dat ze mogen meebesturen. In een coalitie zitten meerdere partijen en dat betekent dat die zo nu en dan water bij de wijn moeten doen. In de samenleving wordt dat niet altijd gewaardeerd, want je ziet aan de uitslagen dat sommige partijen worden gestraft als ze deelnemen aan de regering.

Verder bleek recent dat ⁽²²⁾ onder laagopgeleiden veel meer wantrouwen bestaat jegens politici dan onder hoogopgeleiden. Een groot deel van hen ervaart een afstand en voelt zich miskend. De reden is dat de politici grotendeels hoger opgeleiden zijn die ver afstaan van de leefwereld van lager opgeleiden. Daardoor zijn zij onvoldoende in staat om zich in de leefwereld van lager opgeleiden te verplaatsen. Overigens geldt dit gebrek aan vertrouwen niet alleen voor de overheid. De onderzoekscijfers over vertrouwen zijn ook bedroevend ten aanzien van het bedrijfsleven en semipublieke organisaties. Maar daarover meer bij 2.4.

Als we het over het bedrijfsleven hebben, denkt men al snel aan geld verdienen en winstoptimalisatie. In het economisch denken wordt de mens gezien als een homo economicus*, die altijd rationeel is in zijn overwegingen, consistent in zijn voorkeuren en zijn eigen belang vooropstelt. Waarbij het begrip moraliteit niet voorkomt. Dat deze homo economicus niet bestaat, werd destijds door Van der Brink al beweerd. Nederlanders zijn volgens hem helemaal niet calculerend en stellen ook niet altijd hun eigen belang voorop. Ze zijn juist zeer sociaal gericht, hebben wel degelijk iets over voor een ander en hebben belangstelling voor morele beginselen. Van de beroepsbeoefenaren geeft hij als voorbeeld politieagenten, leraren en mensen in de zorg. Deze professionals gaat het niet om macht of veel geld verdienen. Zij willen iets voor een ander betekenen. Het werd ook duidelijk zichtbaar toen de coronacrisis ons land aandeed en er heel veel hartverwarmende initiatieven ontstonden. Het feit dat de 'homo economicus' niet bestaat, werd nog eens bevestigd in de bestseller van Kate Raworth in 2017 getiteld: 'Doughnut Economics. Seven Ways to Think like a 21st-century Economist'. Volgens haar zijn we eigenlijk een 'homo socialis'.

*

Met **homo economicus** bedoelen wij het mensbeeld van een rationele en naar eigenbelang strevende persoon die ten behoeve van bevrediging op een efficiënte manier kiest voor oplossingen die voor hem of haar het meeste opleveren.

2.3 Politieke integriteitsproblemen en lobbycratie

Politici vertonen niet altijd integer gedrag. Wie zich wil verdiepen in welke kwesties Kamerleden een rol hebben gespeeld kan de Politieke Integriteitsindex erop naslaan. Hoogleraren Leo Huberts en Muel Kaptein stellen deze lijst jaarlijks samen. Ook afgelopen jaar is deze door de Volkskrant gepubliceerd ⁽²³⁾. In april 2021 krijgt de Tweede Kamer zelfs een toezichthoudend orgaan, dat waakt over de integriteit van de volksvertegenwoordigers ⁽²⁴⁾. Dat blijkt noodzakelijk omdat een gebrek aan integer gedrag de waardigheid van het parlement kan beschadigen. Volgens de voorzitter van het bestuur van de Tweede Kamer Khadija Arib, wordt er in de samenleving steeds kritischer gekeken naar de wijze waarop politici zich gedragen. Er is in het nabije verleden al gezocht naar verschillende mogelijkheden om de integriteit te verbeteren, maar tevergeefs.



De lobbycratie is een voorbeeld van een belangrijke activiteit die in Den Haag wordt gebezigd waar ethische kanttekeningen bij kunnen worden geplaatst. Het politiek hoogste beslisorgaan, de Eerste Kamer, zit vol met politici die vaak ook als lobbyisten voor meerdere bedrijven en complete industrieën actief zijn. Enkele voorbeelden van bedrijven waarmee innige banden bestaan: AkzoNobel, Shell, DSM, Unilever en Philips, die allemaal deel uitmaken van de oudste lobbyclub van Nederland ABDUB ⁽²⁵⁾. Denk verder aan de frisdrankenindustrie ⁽²⁶⁾ en de tabaksindustrie ⁽²⁷⁾. Door een zetel in de Eerste Kamer kan een politicus zelfs een hoger uurtarief voor het lobbywerk vragen. Ook Tweede Kamerleden en lijsttrekkers van politieke partijen zijn vaak actief als lobbyist. Het integriteitscollege krijgt nog een flinke kluif. Want naast laakbaar gedrag en deze lobbypraktijken is er sprake van nóg een fenomeen dat daarmee samenhangt en waardoor politici het belang van de burgers uit het oog verliezen. Iedere politicus, ook op gemeentelijk niveau, zit namelijk in diverse netwerken. Vanaf dag één dat iemand lid wordt van zo'n netwerk, worden de contacten binnen het netwerk intensiever. Het belang van het netwerk telt steeds meer en men identificeert zich er steeds meer mee. Daarin speelt men elkaar de bal toe in plaats van aan de belangen van de burgers te denken. Dit gebeurt overigens niet altijd bewust, want er treedt een soort ethische blindheid op. Wie hier meer over wil weten, kan een interview over lobbycratie bekijken en beluisteren op het multimediale platform Café Weltschmerz ⁽²⁸⁾. Willeke Slingerland, die onderzoek heeft gedaan naar netwerkcorruptie, wordt geïnterviewd door journalist Syp Wynia. Het is ontluisterend om te horen hoe politieke besluitvorming vaak tot stand komt.

2.4 Vertrouwen all time low

Verder is een minder hoopvol feit dat het vertrouwen inmiddels wereldwijd all time low is. Dat geldt voor de overheid en de politiek, als ook de (semi)publieke sector en het bedrijfsleven. Uit de Trust Barometer (jaarlijks onderzoek naar vertrouwen in bijna dertig landen) ⁽²⁹⁾ bleek vorig jaar al dat door een groot gebrek aan vertrouwen mensen ethisch handelen veel belangrijker vinden dan competenties. Dit jaar zijn de cijfers ⁽³⁰⁾ qua vertrouwen wereldwijd gedaald tot het zoveelste dieptepunt, mede dankzij de Covid-19 pandemie. Regeringsleiders, CEO's, journalisten en ook religieuze leiders worden niet (meer) vertrouwd. Er wordt zelfs gesproken van een informatie-faillissement, zowel met betrekking tot het bedrijfsleven, ngo's, de overheid als de media. De wereldwijde infodemie* die is ontstaan, heeft ervoor gezorgd dat het vertrouwen in alle nieuwsbronnen dieptepunten heeft bereikt. Sociale media en eigen media scoren het hoogst qua wantrouwen. De traditionele media zagen procentueel het vertrouwen het meest afnemen. Mensen weten niet (meer) bij wie of waar ze betrouwbare informatie kunnen krijgen. De grootste uitdaging wordt het herstellen van dit vertrouwen en een daarbij behorende visie richting de toekomst. Betrouwbaar gedrag en het produceren en bewaken van betrouwbare informatie lijkt ons de meest voor de hand liggende uitdaging voor communicatieprofessionals.

*

Infodemie is de zich, vooral via de sociale media, snel verspreidende hoeveelheid (valse) informatie over een problematiek die feitelijke en betrouwbare beeldvorming daarover verhindert. Synoniem informatie-epidemie; vertaling van Engels infodemic.

2.5 Kanaries in de kolenmijn

Wanneer je kijkt naar de resultaten met betrekking tot Nederland ⁽³¹⁾ blijkt dat vier op de tien Nederlanders ervan is overtuigd dat de overheid hen bewust probeert te misleiden. Dat gebeurt door uitspraken te doen die niet volledig waar zijn of juist zwaar overdreven. Een groeiend gebrek aan vertrouwen kan onze samenleving verder ondermijnen, omdat het een geschikte voedingsbodem biedt voor complottheorieën. Deze zijn niet nieuw en kennen een lange geschiedenis. Ze kunnen enkel worden geduid en begrepen vanuit een historische en culturele context ⁽³²⁾. Volgens terrorisme-onderzoeker aan de Universiteit Leiden Jelle van Buuren, die zich heeft gespecialiseerd in dit soort verschijnselen, is het een groot misverstand om te denken dat degenen die in dit soort theorieën geloven allemaal wappies zijn. "Er zit vaak een boosheid of wantrouwen achter de theorie, die zeer menselijk is. Zeker als mensen zijn gevoed met slechte ervaringen met (overheid)instanties", aldus Van Buuren. Volgens hem moeten complotdenkers juist serieus worden genomen, omdat ze signaleren dat de geloofwaardigheid van het bestel onder druk staat. Ze zijn in feite de kanaries in de kolenmijn ⁽³³⁾.

2.6 Data en algoritmes

Nieuwe technologieën, zoals Artificial Intelligence (AI), verregaande automatisering en robotisering zijn niet tegen te houden. Organisaties kunnen met behulp van deze technologieën efficiënter werken en op basis daarvan belangrijke beslissingen nemen. Het bedenken en in eerste instantie ontwikkelen van de systemen blijft mensenwerk. De vraag is in hoeverre dit op een zo'n objectief mogelijke manier gebeurt. Iedereen heeft zijn eigen voorkeuren en opvattingen door bijvoorbeeld afkomst, opvoeding en de omstandigheden waarin men is opgegroeid. Computermechanismen kunnen daardoor bevooroordeelde beslissingen nemen, in het nadeel van allerlei groeperingen.

De internationale bezorgdienst Deliveroo is wat betreft deze ontwikkeling een geschikt voorbeeld. De bezorgers maken gebruik van een app op hun telefoon (Rider-app). Met behulp hiervan bepaalt de medewerker waar, wanneer en hoe lang hij/zij wil werken. Dit systeem functioneert geheel 'zelfstandig' op algoritmes. Wil de bezorger in aanmerking komen voor de aantrekkelijke tijden en klusjes, dan zal hij/zij naar de pijpen moeten dansen van het

systeem. Wanneer bijvoorbeeld een opdracht wordt geweigerd, wat wel is toegestaan, leidt dat vervolgens tot een verminderde status voor volgende opdrachten en het behalen van bonussen. Heeft de bezorger een lekke band, dan kan hij de tijd die hij kwijt is om deze te repareren niet compenseren en werkt het in zijn nadeel. Er komt geen leidinggevende of manager meer aan te pas. Er zijn nog veel meer en schrijnendere voorbeelden. In de VPRO Tegenlicht documentaire 'Verslaafd aan algoritmes' ⁽³⁴⁾ kom je ze samen met Deliveroo tegen. Met een uitgebreide toelichting van meerdere experts op dit gebied.

Door als gebruiker er zelf niet meer over na te hoeven denken en op 'de computer' te vertrouwen, wordt er ook geen morele verantwoording (meer) afgelegd. Hierdoor ontstaan blinde vlekken ⁽³⁵⁾ en beslissingen die negatief uitvallen voor groepen die al vaker zijn achtergesteld ⁽³⁶⁾. Organisaties lopen door dit soort ontwikkelingen een groter risico dat consumenten met kwesties, waarbij de integriteit wordt geschaad, het er niet bij laten zitten en de aandacht opzoeken. Gezien de mogelijkheden waarover zij inmiddels beschikken, zullen organisaties hier op moeten anticiperen. Ook zorgt dit voor toenemende morele en ethische vragen vanuit de samenleving over het gebruik van data ⁽³⁷⁾. In ons land is er eind 2020 door de Autoriteit Consument en Markt (ACM) een onderzoek gestart naar de werking van algoritmes in de praktijk. De behoefte is om meer kennis en inzicht te krijgen in de werking en effecten van ingewikkelde algoritmes. Ook zijn er zorgen over de mate waarin algoritmes (kunnen) worden ingezet om producten online te verkopen aan consumenten die niet geschikt zijn of die zij helemaal niet nodig hebben ⁽³⁸⁾.

We zeggen niet dat alles wat met algoritmes te maken heeft vuig en voos is. Er worden ook algoritmes gemaakt om bijvoorbeeld de wereld eerlijker te maken ⁽³⁹⁾. Waar het ons om gaat is dat je als professional naar de ethische kant van de organisatie kijkt en dat je de technische ontwikkelingen niet als zoete koek slikt, maar ook bedenkt wat de technologie met klanten, belangstellenden of het personeel kan doen. En als dat niet honderd procent goed is, dan loopt de organisatie gevaar en is het jouw taak om de organisatie daarvan op de hoogte te stellen en er wat aan te doen.

2.7 Spagaat ontwikkelingen social media

Het is een lastige spagaat waarin we terecht zijn gekomen. Aan de ene kant hebben de mogelijkheden van sociale media, waarvan gretig gebruik wordt gemaakt, soms een democratiserende werking. Zie diverse opstanden in dictatoriale landen. Niet voor niets zette het leger van Myanmar na de coup in februari 2021 de sociale media op zwart, ze hoopten zo de opstand de kop in te drukken ⁽⁴⁰⁾. Sociale media zorgen ervoor dat bedrijven, organisaties, de overheid en politici zich moeten verantwoorden. Iedereen werkt immers binnen muren en gebouwen die inmiddels van doorzichtig materiaal zijn. De buitenwereld kan meekijken. Organisaties kunnen zich niet langer verstoppen. Ze moeten wel transparant zijn. Anders worden zij ter verantwoording geroepen door eerdergenoemde kritische burgers, die grote groepen medestanders in korte tijd kunnen mobiliseren ⁽⁴¹⁾.

Aan de andere kant moet er geld worden verdiend, en in de huidige aandacht economie betekent het dat het op internet vooral gaat om het aantal clicks, likes, views en apps. Waardoor organisaties meer daarmee bezig zijn, dan met ethisch verantwoord handelen. Nu ook nepnieuws een vlucht neemt, wordt het steeds lastiger om te weten of iets waar is of niet. Daar wordt gretig misbruik van gemaakt. Om een voorbeeld te geven: zelfs de fabrikant

van Tony's Chocolonely ⁽⁴²⁾ bediende zich van nepnieuws door in een persbericht, vol met beurst termen, te suggereren dat er aandelen te koop zouden zijn. Maar wat bleek? Het betrof geen beursgang, maar de opening van een winkel in het Beursgebouw in Amsterdam. Het was een PR-stunt voor gratis publiciteit en het was geen 1 april. De fabrikant streeft een slaafvrije cacao-industrie na, een ethisch doel. Maar hoe moeten de mensen (journalisten inclusief) de organisatie vertrouwen als die onethisch communiceert? Het wordt daarom steeds essentiëler voor media en iedereen die inmiddels de vaardigheid heeft om grote groepen mensen te bereiken, te waken voor onjuiste of misleidende info. Of daarin verstrikt te raken. Arjan Lubach omschreef het treffend als de fabeltjesfuik ⁽⁴³⁾. Het is dus van belang om inzichten alleen te delen op basis van feitelijk juiste informatie. COVID-19 heeft inmiddels aangetoond hoe belangrijk dat is. Wie wil weten hoe en waarom dit steeds meer kan leiden tot verdeeldheid in de samenleving en talrijke andere problemen, moet naar de Netflix-documentaire The Social Dilemma kijken.

2.8 Maatschappelijk toegevoegde waarde

Een belangrijke trend in de digitale marketingwereld is dat steeds meer marketeers bewust worden dat producten en diensten maatschappelijk toegevoegde waarde moeten hebben. Innovaties zijn dan ook steeds meer daarop gericht ⁽⁴⁴⁾, in plaats van de klassieke marketingmodellen gebaseerd op controle en voorspelling. De manier waarop marketing wordt bedreven, vraagt sowieso om een fundamentele heroverweging ⁽⁴⁵⁾. Voor de journalistiek geldt in feite een soortgelijke hersenkraker.



Tegenwoordig fungeert de burger en consument ook als journalist. Hier zijn inmiddels meerdere termen voor bedacht, waaronder nieuwsburgers ⁽⁴⁶⁾ prosumers ⁽⁴⁷⁾ en burgerjournalisten ⁽⁴⁸⁾. Ons land telt er inmiddels heel veel. Zij kunnen zelf nieuws maken vooral met behulp van de smartphone en sociale media. Daarmee fungeren zij steeds vaker als vliegwiel voor thema's en verhalen die kennelijk dermate nieuwswaardig zijn, dat de professionele journalist dit burgernieuws weer oppakt, waardoor het bereik wordt vermenigvuldigd. De journalist is al lang niet meer degene die het nieuws, dus ook de publieke agenda, bepaalt. De zogenaamde onderzoeksjournalistiek, denk bijvoorbeeld aan De Groene Amsterdammer, Follow the Money, Investico, Vers Beton en diverse radio en tv-programma's zoals Argos, Tegenlicht en Zembla buiten beschouwing gelaten. Vooral het duiden van nieuwsverhalen en de mate waarin de feiten kloppen, wordt voor de meesten de toekomstige uitdaging.

2.9 Reputatie moet glinsteren

Het is in de wereld van commercieel denken en bijbehorende marketingmethodieken die tot onze aandachtseconomie hebben geleid te verklaren dat er een grote competitieve drang is: de eigen boodschap moet het meest worden gehoord. Het is een onvermijdelijk gevolg van het kapitalistische systeem, met de korte termijngedachte van winst vooropgesteld. Aandeelhouders willen steeds meer en meer, het is nooit genoeg. Reputaties worden gezien als een waardevol, immaterieel goed ⁽⁴⁹⁾. Economisch gezien kan het voordelen opleveren en talentvol personeel aantrekken. Daarom moet deze reputatie zoveel en goed mogelijk 'glinsteren'. In de communicatiewereld zie je het terug in de praktijken van professionals die hierdoor het verhaal van de organisatie mooier en gelijker voorstellen dan het is. Ook bij de overheid is rond 2000 voorlichting vervangen door marketingcommunicatie. Veel professionals houden zich bezig met het souffleren van politici, bestuursleden en hoge ambtenaren. Er zijn inmiddels boekenkasten vol met communicatiemethodes voorhanden die je daarbij kunnen helpen. Maar opmerkelijk genoeg zijn ze vooralsnog gericht op het creëren van werkelijkheden die vooral het belang van de betreffende organisatie dienen of personen die daar werkzaam zijn. Content waarmee de buitenwereld op eigen initiatief wordt bestookt, bevat vrijwel altijd positieve boodschappen, (met uitzondering van terugroepacties van producten die niet goed werken of zelfs een gevaar kunnen vormen). Het betreft nooit zaken die bijvoorbeeld niet goed zijn gegaan en waar vervolgens duiding aan wordt gegeven of doelstellingen die niet zijn behaald met bijbehorende argumentatie. Terwijl dat in de realiteit vrijwel elke dag opnieuw gebeurt en onvermijdelijk is, tenslotte zijn we mensen. Nog steeds verklaren persvoorlichters en woordvoerders je voor gek als je een bericht aan journalisten zou willen uitsturen waarin je zaken vermeldt die niet goed zijn gegaan. Wanneer we naar de cijfers over vertrouwen kijken, kunnen we concluderen dat alleen positief nieuws brengen weinig effect sorteert. Betteke van Ruler, emeritus hoogleraar in de communicatiewetenschap, gaf nog niet zo lang geleden in Trouw ⁽⁵⁰⁾ toe naar aanleiding van het fenomeen storytelling, dat het opgepoetste verhaal te veel voorop is komen te staan. "We moeten daar eindelijk maar eens mee ophouden. Mensen prikken daar, mede dankzij de digitalisering vroeg of laat doorheen. En dat mag communicatieprofessionals aangerekend worden" aldus de hoogleraar.

2.10 Intern vertrouwen

Zo de waard is, vertrouwt hij zijn gasten. Of het eigen personeel. Ook intern is vertrouwen uitermate belangrijk. In organisaties ⁽⁵¹⁾ waar vertrouwen in grote mate aanwezig is, zijn werknemers productiever. Zij zoeken minder snel een nieuwe baan, omdat ze met hun huidige baan tevreden zijn en meer vrijheid hebben om zelfstandig te oordelen en beslissingen te nemen. Ze zijn zelfs gezonder dan degenen die werken in bedrijven met een laag vertrouwen. Werknemers die in een omgeving werken waar veel vertrouwen heerst, ervaren ook nog eens minder stress ⁽⁵²⁾. Ook blijkt ⁽⁵³⁾ dat een ethische organisatiecultuur ervoor zorgt dat de betrokkenheid steeds verder toeneemt en dilemma's en burn-outs verder afnemen. Uit ander onderzoek ⁽⁵⁴⁾ blijkt dat het gedrag van directe beleidsbepalers loont als dit aan vier belangrijke morele principes voldoet, namelijk integriteit, verantwoordelijkheid, vergeving en mededogen. Deze beleidsbepalers presteren vijf keer beter dan degenen die deze principes niet of minder beheersen. Met presteren wordt een veel hoger rendement bedoeld inclusief een verhoogde betrokkenheid van hun medewerkers. Is er bij managers sprake van geen of weinig integriteit ⁽⁵⁵⁾, dan zorgt dit voor een hoger ziekteverzuim, ontevredenheid, minder werkplezier en betrokkenheid en uiteindelijk tot minder omzet.

Verder is aangetoond ⁽⁵⁶⁾ dat werknemers zichzelf met hun leidinggevende vergelijken. Zelf vinden zij meestal dat ze betrouwbaar* en integer zijn. Als zij merken dat hun leidinggevende dat niet is, voelen zij zich minder thuisblijven bij deze werkgever. Dat verhoogt de kans op verlies van waardevol talent, kennis en ervaring. Wanneer we het hebben over 'zeggen wat je doet en doen wat je zegt' dan houden belanghebbenden zoals investeerders goed in de gaten wat organisaties communiceren, en in hoeverre men ook daad bij het woord voegt. Als dit niet met elkaar overeenstemt, beïnvloedt dat de investeringen negatief ⁽⁵⁷⁾.

*

Onder **betrouwbaar** verstaan wij: Alle aspecten van de organisatie op orde hebben: de kernopdrachten, producten/diensten, bedrijfsprocessen, intern gedrag en extern gedrag. Waarbij er voortdurend en overal ethisch aanvaardbaar wordt gehandeld. Klanten, overige belanghebbenden en belangstellenden moeten op je kunnen rekenen. De manier waarop je zelf het liefste niet behandeld wilt worden, dekt in grote lijnen de lading als het gaat om hoe je met elkaar omgaat.



3

Tijd voor Ethisch Communicatiemanagement

Vertrouwen is het allerbelangrijkste voor een organisatie. Warren Buffet zei ooit vrij vertaald: “Vertrouwen is net als zuurstof. Zo lang het er is, vindt iedereen het vanzelfsprekend. Als het er niet meer is, dan pas is men bewust van de noodzakelijkheid.” ⁽⁵⁸⁾ Door reactief handelen, niet inspringen op maatschappelijke ontwikkelingen, voorbijgaan aan ethische principes, niet juist omgaan met het glazen-huis-effect dat sociale media meebrengen en door hardnekkig mooie onwerkelijke beelden te blijven creëren, komen organisaties voortdurend in de problemen. Hierdoor verliezen ze vertrouwen. Communicatieprofessionals zijn, in hun traditionele rol, kennelijk niet in staat om bij te dragen aan voldoende vertrouwen. Zo kan het niet langer. Het wordt tijd voor een andere aanpak.

VLIEGTUIG UNITED AIRLINES OVERBOEKT

Een voorbeeld waarom de traditionele rol van communicatieprofessionals niet werkt. Vliegtuigmaatschappij United Airlines heeft als mission statement: “Every day, we help unite the world by connecting people to the moments that matter most. This shared purpose drives us to be the best airline for our employees, customers and everyone we serve.” Prachtig, je zou er bijna tranen van in je ogen krijgen. Echter, een vliegtuig was overboekt ⁽⁵⁹⁾. UA wilde extra personeelsleden meenemen die elders moesten werken. UA sommeerde vier passagiers uit te stappen. Eén weigerde. Beveiligingsmensen sleurden hem met grof geweld het vliegtuig uit. Een omstander filmde dit en zette het op sociale media, waarna de traditionele media volgden. Miljoenen mensen zagen hoe UA de fout in ging. Unite? Best airplane for customers? Purpose? Tja communicatieprofessional, daar sta je dan met je mission statement, met al je advertenties, al je branding-, PR- en reputatie-inspanningen. Niemand die je nog gelooft. Niemand die vertrouwen in de organisatie heeft. De waarde van de aandelen UA kelderden met 15%.

3.1 Organisatie moet betrouwbaar zijn

Vertrouwen, daar gaat het om. Vertrouwen ontvang je. Dat krijg je of krijg je niet. Wat een ander bereid is jou te geven kan jij niet bepalen. Wat je wel in de hand kunt hebben is: betrouwbaar zijn. Pas als een organisatie betrouwbaar is, zullen belangstellenden (niet alleen de stakeholders, maar ook alle anderen die belangstellen in een organisatie) vertrouwen geven ⁽⁶⁰⁾. Door het glazen-huis-effect komen mensen alles te weten en ze reageren snel. Daarom moet alles van de organisatie op orde zijn. Voor een communicatieprofessional ligt hier een uitgelezen kans. Die kan goed inschatten wat er in de buitenwereld leeft en wat voor impact een fout van de organisatie kan hebben. De communicatieprofessional moet zich daarom gaan bezighouden met hoe de organisatie functioneert. Dat betekent: buiten het eigen vakgebied treden, ethische principes toepassen en helpen de organisatie betrouwbaar te maken. Pas daarna kun je aan de slag gaan met het verhaal.

Aspecten organisatie

Wanneer kloppen zaken niet in de organisatie? Laten we het vooral concreet en praktisch houden. Hier als houvast wat aspecten met voorbeelden. Ethiek speelt hierbij vaak een belangrijke rol.

■ De kerntaken

In hoeverre is de organisatie hiermee bezig? Hebben je eigen activiteiten te maken met de kerntaken?

De trammelant bij de Universiteit van Amsterdam ⁽⁶¹⁾ ontstond, omdat studenten en personeel vonden dat de UvA te veel bezig was met vastgoedbeheer en rendementsdenken i.p.v. met haar kerntaken: onderwijs en onderzoek.

Is het uitkeren van toeslagen wel een kerntaak voor de Belastingdienst? Die moet juist geld innen.

■ De producten en diensten

Is de kwaliteit op orde? Wat kan beter?

Verontwaardiging in de sociale media toen Transavia ⁽⁶²⁾ geen rolstoelvoorziening voor minder validen verzorgde tijdens haar vluchten. Medepassagiers moeten de persoon maar naar het toilet dragen, vindt Transavia.

■ De bedrijfsprocessen

Lopen ze goed? Wat kan worden verbeterd?

Personeel van Fontera ⁽⁶³⁾ constateerde dat een leiding die gebruikt wordt bij de productie van babyvoeding vervuild was, maar durfde dit niet aan het management te vertellen, omdat er in het bedrijf een angstcultuur heerste. Baby's raakten na het eten van de voeding ernstig ziek. ING moest 775 miljoen euro boete betalen, omdat de bedrijfsprocessen om witwassen tegen te gaan niet op orde waren. De Belastingdienst besluit mensen die een kinderopvangtoeslag hebben ontvangen en die een administratieve fout hebben gemaakt te beschouwen als fraudeurs, waardoor ze het volledige bedrag moeten terugbetalen plus een boete.

■ Het externe gedrag van de organisatie

Het gedrag houdt o.a. in: integriteit; het zich houden aan de wet en regelgeving; de omgang met klanten, overheden, bedrijven, journalisten en andere belangstellenden.

Het voorbeeld van United Airlines ⁽⁶⁴⁾ laat zien waar extern gedrag toe kan leiden, nadat het filmpje viraal ging, kelderde de waarde van de aandelen met 15%.

Ondanks dat ontvangers van de kinderopvangtoeslag aangaven aan de Belastingdienst dat ze niet fraudeerden, maar slechts een administratief foutje hadden gemaakt, bleven ze als fraudeur bestempeld. En werden ze als zodanig behandeld.

■ Het interne gedrag van de organisatie

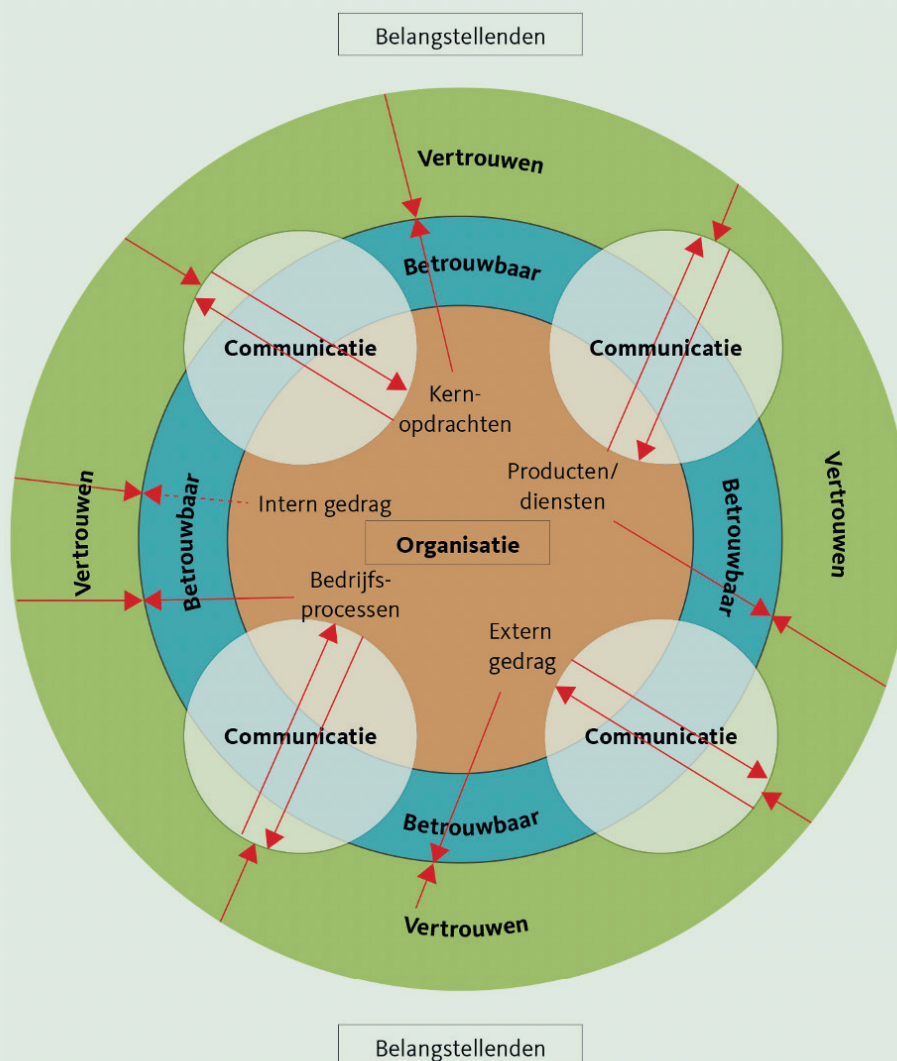
O.a. omgang met het eigen personeel.

Personeel van het UWV ⁽⁶⁵⁾ morde over de eigen organisatie. De directie waarschuwde in het personeelsblad subtiel dat men daarmee maar beter niet naar buiten kon treden: met klokkenluiders loopt het vaak slecht af, ze belanden berooid in een caravan.

Belastingdienstmedewerkers vertelden aan de verantwoordelijke politici en aan de ambtenaren van SZW onvoldoende wat er speelde bij de problemen met de Kinderopvangtoeslag.

De organisatie waar je voor werkt moet betrouwbaar zijn of worden. Als communicatie-professional kun je daaraan bijdragen door met een blik van buiten naar binnen de organisatie te waarschuwen voor mogelijke problemen, waarbij eerdergenoemde zaken als klimaat en milieu, moraliteit en andere maatschappelijke opvattingen in ogenschouw moeten worden genomen. Ook het intern gedrag moet worden bekeken, omdat problemen veroorzaakt door intern gedrag in de glazen-huis-tijd ook naar buiten komen en omdat intern gedrag kan bijdragen aan intern vertrouwen. Een communicatieprofessional kan natuurlijk niet in zijn eentje de organisatie verbeteren. Hij of zij kan de vinger op de zere plek leggen en zal vervolgens samen met de verantwoordelijke managers, medewerkers en andere deskundigen aan de slag moeten. Wat betreft de samenwerking met de vakgebieden Compliance en Conduct Risk liggen grote kansen, maar daarover later meer. Bij het analyseren en verbeteren van de aandachtspunten staan het belang van de klant en de gevolgen van beleid voor overige belangstellenden centraal. Een belangrijk aspect daarbij is dat er telkens weer naar de ethische principes wordt gekeken. Is de zaak op orde, dan kun je daar vervolgens op een betrouwbare manier over communiceren. Hoe dat te doen vertellen we verderop.

Het krachtenveld met betrekking tot betrouwbaar blijven



TOELICHTING

Het krachtenveld waarin organisatie en communicatieprofessional zich begeven. Door de activiteiten van de organisatie betrouwbaar te maken, ontvangt zij vertrouwen. De communicatieprofessional luistert naar de belangstellenden, helpt de organisatie en communiceert naar binnen en buiten.

3.2 Ethiek

Een organisatie kan vertrouwen krijgen van de belangstellenden als de organisatie betrouwbaar is en als zij op een goede manier communiceert. Bij beide aspecten komt ethiek om de hoek kijken. Ethische kwesties kunnen zich voordoen bij alle aspecten van de organisatie: kernopdracht, producten/diensten, bedrijfsprocessen, intern gedrag en extern gedrag. Maar hoe doe je dat dan, ethisch handelen? Ethiek is geen wiskunde. Je hebt niet een set met regels die je kunt gebruiken en die tot een vaststaand antwoord leiden. Ieder mens hanteert ethische principes, welke dat zijn hangt af van factoren als: de opvoeding, sociale omgeving, maatschappelijke achtergrond, culturele achtergrond, religie, gemeenschappelijke normen, eigen normen, gemeenschappelijke waarden, eigen waarden, beroepscode enzovoorts. Omdat ieder mens uniek is, zal hij of zij dus ook een unieke set ethische principes hanteren. Waarbij er natuurlijk toch veel gemeenschappelijks is. Iedereen heeft besef van morele principes als: je mag niet moorden, niet stelen.

Bij het hanteren van ethiek in een organisatie zul je als communicatieprofessional dus gebruik maken van je eigen ethische principes, maar ook van de ethische principes die gelden voor een organisatie. Werk je bijvoorbeeld voor een gezondheidsinstelling, dan moet je het medisch beroepsgeheim eerbiedigen. Veel organisaties hebben een 'ethische code'. Lang niet altijd wordt dat zo genoemd. De term 'gedragscode' wordt nogal eens gehanteerd. Is er geen gedragscode, dan kan vaak in de missie of in een visiedocument of in andere beleidsstukken worden afgeleid hoe het personeel geacht wordt ethische principes te hanteren.

We gaan hier geen opsomming geven van alle ethische criteria die je kunt hanteren, omdat die per individu en per organisatie zullen verschillen. Wel willen we meegeven dat wij het van belang vinden dat een communicatieprofessional bij elke ethische kwestie ook kijkt naar het belang van alle belangstellenden en naar het algemene maatschappelijk belang. Daarbij is het in ieder geval handig om je te verdiepen in de drie belangrijkste ethische stromingen: plichtethiek, gevolgenethiek en deugdenethiek.

Even kort door de bocht:

- Bij plichtethiek (Kant) geldt dat de morele handeling als een natuurwet wordt gezien. Als je zelf steelt, dan moet je ook goedkeuren dat anderen stelen.
- Bij de gevolgenethiek (Bentham, Mill) beoordeel je het gevolg van de handeling. Goed is het, als het nut oplevert. Fout is het, als het schadelijk is. Kies dat handelingsalternatief dat in zijn gevolgen bijdraagt aan het meeste genot/welzijn voor de meeste mensen.
- Bij de deugdenethiek (Aristoteles) staat niet het handelen of de gevolgen, maar de handelende persoon centraal. Een handelingsmogelijkheid is moreel aanvaardbaar als zij niet in conflict is met een deugd. De vier belangrijkste deugden zijn: moed, gematigdheid, verstandigheid en rechtvaardigheid.

Bij het beoordelen van een ethische kwestie en het maken van de beste keuze om te handelen, kun je gebruik maken van de ethische cyclus.



Ethische cyclus

- 1 Probleemformulering: onder andere wat is het probleem, voor wie is het een probleem?
- 2 Probleemanalyse: o.a., wat zijn de feiten, welke ethische zaken spelen er, wie zijn betrokken, wat is het belang van de organisatie, wat zijn de belangen in de samenleving?
- 3 Handelingsmogelijkheden: wel of niet doen, alternatieven, aankarten op hoger niveau.
- 4 Ethische oordeelsvorming: Op basis van: je eigen ethiek; beroepsethiek van de communicatieprofessional; de ethiek van de organisatie; de ethiek van de bedrijfstak; de drie meest relevante stromingen in de ethiek; het morele oordeel in de samenleving.
- 5 Reflectie: o.a. leveren de elementen van de morele oordeelsvorming voldoende morele argumenten op?
- 6 Ethisch verantwoorde (aanvaardbare) handeling

*

Bij **proactief handelen** wil men schade vóór zijn wanneer er issues of gedragsrisico's zouden kunnen ontstaan. Dit door op basis van een intrinsieke en zichtbare houding als eerste te handelen met een visie op het ontstaan en het voorkomen en oplossen van dit soort risico's.

Bij ieder onderdeel van de ethische cyclus kun je natuurlijk tussentijds teruggaan naar een van de vorige onderdelen. Stel je komt bij de ethische oordeelsvorming tot de conclusie dat je behoefte hebt aan meer gegevens, dan kun je teruggaan naar de probleemanalyse en die gegevens daar aanvullen en dan weer vanaf daar de stappen doorlopen. Vandaar dat wij de term ethische cyclus hanteren. En ook eigenlijk een beetje omdat wij vinden dat je altijd weer opnieuw op zoek moet gaan naar wat er niet goed kan zijn in de organisatie. Anderen zullen de term ethisch stappenplan gebruiken. Ethiek kun je toepassen bij het proactief* betrouwbaar maken van de organisatie, bij het reageren op een crisissituatie en bij de communicatie.

3.3 Calamiteit of crisis

Voorkomen is beter dan genezen, vandaar ons pleidooi om de organisatie op voorhand betrouwbaar te maken. Wat als er nu toch een calamiteit of crisis ontstaat? Veel organisaties schieten dan in de reflex eigen-straatje-schoonvegen. Het is niet de schuld van de directie of van de politicus. Alle communicatie wordt erop gericht om het eigen 'merk' (ook de politicus

is een merk) goed naar voren te laten komen. Terwijl de omstanders daarin helemaal niet zijn geïnteresseerd. Die hebben vragen als: hoe gevaarlijk is het (voor mij)?, hoelang gaat het duren?, wat wordt eraan gedaan? Is er een crisis, ga dan na welke aspecten van de organisatie een rol kunnen spelen en vul alvast de ethische cyclus voor een gedeelte in. Ga de organisatie in om zo snel mogelijk de juiste informatie te achterhalen, via gesprekken, onderzoeken, rapporten en allerlei andere zaken die voorhanden zijn.

Pas wanneer de kern van het probleem is gevonden, kan de ethische cyclus verder worden ingevuld en kan de rotzooi worden opgeruimd en de verbetering plaatsvinden. Bij de keuzes die worden gemaakt en de aanpak die daarop volgt, kun je adviseren en faciliteren. Zo ben je als communicatieprofessional 'het functionele geweten' of de 'betrouwbaarheidsadviseur' van de organisatie, zoals financiële specialisten en leidinggevendenden het financiële geweten vertegenwoordigen. Daarna kun je aan de slag met 'de communicatie' ofwel welk verhaal je vertelt en hoe. Ook hier kies je ervoor om op een betrouwbare manier te handelen, betrouwbaar gedrag te laten zien en betrouwbaar over de gang van zaken te communiceren. Op de "hoe"-vraag komen we later terug.

Bij crisiscommunicatie kies je dezelfde insteek als bij de andere Ethisch Communicatiemanagement zaken. Wij hanteren de definitie van Siepel en Regtvoort, de grondleggers van crisiscommunicatie bij de overheid ⁽⁶⁶⁾. Volgens hen is het niets meer en minder dan: communicatie tijdens een crisissituatie, waarmee de crisisorganisatie voorziet in de maatschappelijke informatiebehoefte. Bij het vinden van de kernoorzaak, het oplossen van het probleem en hoe daar de crisisorganisatie op aan te passen, gaat het in eerste instantie niet om de veroorzaker maar om degenen die (het meest) erdoor getroffen zijn. Verder is de maatschappelijke informatiebehoefte die ontstaat leidend. Het gaat dus niet ⁽⁶⁷⁾ alleen om de uitvoering van het communicatiewerk dat moet worden gedaan. Het begint al bij de analyse van de maatschappelijke informatiebehoefte. Vragen die bijvoorbeeld beantwoord moeten worden, zijn: Wie zijn het meest getroffen? Wat is hun feitelijke informatiebehoefte? Hoe gedragen zij zich? Doen zij de juiste dingen of brengen zij zich door hun gedrag juist meer in gevaar? Hoe kijken deze meest getroffen en aan tegen wat er is gebeurd? Welke emoties vertonen zij en in welke context? Wat is de aanleiding waardoor zij boos zijn of kritiek uiten? Zijn er fouten gemaakt die het probleem hebben veroorzaakt? En zo ja, waar ligt de kernoorzaak en wat valt de eigen organisatie te verwijten? In hoeverre uiten de meest getroffen kritiek op de aanpak van de crisis of voelen zij zich gehoord en geholpen?

Dat betekent dat om het probleem op te lossen er niet wordt gefocust op eigen belangen en het schoonvegen van het eigen straatje. Verder is het niet de bedoeling om in eerste instantie op de media te richten, die zijn niet leidend maar volgend. Crisiscommunicatie wordt vaak geassocieerd met kwesties die plotseling ontstaan en waarbij de veiligheid of gezondheid van burgers in gevaar komt en waar eventueel slachtoffers kunnen vallen. Dat klopt, maar uitgaande van de eerdergenoemde definitie maakt het in feite niet uit of het nu om rampen gaat waarbij dreiging is en zelfs slachtoffers kunnen vallen of allerlei andere gebeurtenissen die kunnen uitmonden in publieke affaires.

Wie zich meer inhoudelijk wil verdiepen in deze aanpak kan naast vakliteratuur over crisiscommunicatie de publicatie 'Pleidooi voor ethische crisiscommunicatie. Het gaat om de relatie, niet om de reputatie' ⁽⁶⁸⁾ raadplegen. Hierin wordt gepleit voor de nieuwe vakterm 'Ethische Crisiscommunicatie' die in de huidige tijdgeest veel meer de lading dekt.

3.4 Zelf naar buiten komen

Het is niet altijd mogelijk, maar zelf als eerste naar buiten komen met het verhaal, ook al is het negatief, is wel het streven bij Ethisch Communicatiemanagement. Ook dat valt onder proactief handelen. Het wordt juist gewaardeerd en is om meerdere redenen voordelig ⁽⁶⁹⁾. Journalisten en belanghebbenden vinden het geloofwaardig wanneer een bedrijf zelf eerlijk vertelt dat het betrokken is bij negatieve ontwikkelingen. De ernst van de zaak wordt minder hoog ingeschat en men vertelt het verhaal ook minder snel door. De nieuwswaarde daalt omdat de informatie voor iedereen toegankelijk is. Degene die met het verhaal komt, kan zelf de invalshoek bepalen en is spreekwoordelijk 'aan de bal'. Door nieuws over ontwikkelingen (en problemen) zelf naar buiten te brengen, zal de organisatie in de ogen van het publiek bovendien geloofwaardiger zijn. Voor journalisten wordt het minder aantrekkelijk om er verslag over te doen, omdat dit hun 'watchdog functie' gedeeltelijk uit handen neemt. Verder is aangetoond ⁽⁷⁰⁾ dat bestaande positieve associaties met een organisatie (bijvoorbeeld geloofwaardigheid) als schild fungeren om de effecten van negatieve boodschappen af te wenden.

3.5 Betrouwbaar communiceren

De communicatie van een organisatie heeft tot doel het vertrouwen te krijgen, te behouden of te vergroten (extern van belangstellenden*, intern van het personeel). De volgende aandachtspunten helpen hierbij: luisteren en vervolgens inleven, tijdigheid, begrijpelijkheid, feitelijkheid, verifieerbaarheid en waarachtigheid ⁽⁷¹⁾. Omdat sommige regelmatig met elkaar conflicteren, dat verschilt per kwestie en de tijd die je krijgt om te handelen én te communiceren, is dit al lastig genoeg. Voor de duidelijkheid lichten we hieronder deze aandachtspunten toe. Zij kunnen als een soort checklist worden gebruikt.

*

Met **belangstellenden** wordt bedoeld alle mensen die belang stellen in een bericht, foto of video m.b.t. een organisatie. Dus niet alleen belanghebbenden, en klanten/cliënten. Of betrokkenen en getroffen m.b.t. crisissituaties of issues. Belangrijke reden kan zijn dat belanghebbenden zich herkennen in een bepaalde situatie inclusief de gevoelens die daarbij komen kijken. Ook zij kunnen actief worden op sociale media en hun onvrede tonen en hierdoor bijdragen aan vertrouwensverlies.



- > **Luister naar de belangstellenden en naar de mensen uit de eigen organisatie. Reageer adequaat op hun opmerkingen en indien nodig: doe er iets mee.**

Bij de overige vijf aandachtspunten hebben we het overwegend over situaties waarbij de organisatie aan het zenden is. Voor je dat gaat doen, is het van het grootste belang dat je luistert naar de opmerkingen uit de buitenwereld en de eigen organisatie. Als je niet naar de omgeving luistert, dan gaat het hopeloos mis. Dus je moet voortdurend alert zijn op de signalen om je heen. Komen er vragen of (ontevreden) reacties van klanten, belangstellenden of uit de eigen organisatie, dan moet er adequaat op worden gereageerd. Je moet snel achterhalen hoe de vork in de steel zit en met de juiste feiten en in begrijpelijke taal antwoord kunnen geven. Bij ontevreden reacties onderzoek je in hoeverre deze mensen recht van spreken hebben. Vooral via Twitter reageren mensen tegenwoordig soms heel snel en daarna blijkt hun boosheid ook weer snel weg te zijn. Heeft degene die een opmerking maakte gelijk, dan moet je daar iets mee doen. Dan moet er iets in de organisatie veranderen. Doe je dat niet, dan kun je met communicatie echt geen vertrouwen creëren. Luisteren is uitermate belangrijk. Sta open voor de ander, vanuit dienstbaarheid en niet vanuit eigenbelang. Bekijk de situatie vanuit de ander, vanuit derden en dan pas vanuit de organisatie. Wat wil de ander? Wat leeft er in de buitenwereld? Wat leeft er binnen de eigen organisatie? Wat gaat er mis? Wat gaat er goed? Ga de dialoog aan. Als je gaat zenden zonder te luisteren, en ook niet in gesprek gaat, dan is het bijna ondoenlijk om vertrouwen te winnen.

- > **Inleven, empathie, erkennen en herkennen van wat er gebeurd is en wat dat betekent voor degene die geraakt is of zich benadeeld voelt, is ongelooflijk belangrijk voor het verdienen en behouden van vertrouwen.**

Vertrouwen wordt niet alleen opgebouwd uit effectief handelen en eerlijk zijn, maar wordt ook gevoed door de mate waarin een organisatie of persoon blijk geeft dat hij of zij zich daadwerkelijk heeft ingeleefd in de situatie ⁽⁷²⁾. Volgens de auteurs van het onlangs verschenen boek 'Agapè|Caritas in bedrijf. Een praktisch raamwerk voor leidinggeven' staan goede besluiten en empathie, wat raakt aan caritas ofwel liefde, met elkaar in verband. Tijdens de vele gesprekken die zij hadden met leiders van bedrijven kwamen zij tot die ontdekking ⁽⁷³⁾.

- > **Feiten**

Het draait in eerste instantie om de feiten. De informatie die je geeft, moet kloppen. Die feiten moet je eerlijk vertellen. Ook de tekortkomingen van de organisatie moeten worden verteld. Je hebt er niets aan om mooie beelden te schetsen die niet overeenkomen met de werkelijkheid. Met alle moderne communicatiemiddelen en de mondigheid van de mensen komt vroeg of laat uit dat je niet de feiten hebt gegeven. Check dus altijd de gegevens die je naar buiten brengt en check ook of bronnen of getuigen die je opvoert eerlijk zijn geweest.

- > **Verifieerbaar**

De informatie die je geeft, moet altijd kunnen worden gecheckt. Dus: zijn er meetbare data aanwezig? En zijn er betrouwbare bronnen of getuigen aan te wijzen? Het op eigen initiatief vermelden van deze data en bronnen is altijd aan te bevelen. Heb je feiten naar buiten gebracht, maar nog niet de onderliggende gegevens en komen er vragen over die feiten? Geef dan ook alle onderliggende informatie.

> **Waarheid**

De informatie moet kloppen en getrouw zijn aan vorige informatie en beloftes. Hierbij hoort ook dat de informatie valide argumenten moet hebben. En ze moet corresponderen met datgene waar je voor staat (voor bent). En het gedrag van de organisatie moet natuurlijk overeenkomen met wat je communiceert. Walk your talk.

De informatie moet in lijn liggen met de eerdere uitingen. Is dat niet zo, dan is dit meestal een teken van gesjoemel met de feiten. Waarheid en feiten horen dus bij elkaar. Als op basis van nieuwe feiten eerdere berichtgeving niet blijkt te kloppen, dan moet je dat eerlijk zeggen en er uitleg over geven. Consistent informeren houdt dus niet in dat je altijd maar op het ingeslagen pad verder moet gaan. Neem bijvoorbeeld de COVID-19 persconferenties. Wanneer Rutte en De Jonge zich kwetsbaarder zouden opstellen en openlijk durven terug te komen op eerder genomen beslissingen, dan vindt de bevolking dat alleen maar sterk en menselijk. Helemaal als de lessons learned worden meegenomen. Dan is de kans op het echt maken van verbinding veel groter. Dan gaan we, zoals Crisisexpert Gertjan Luden het formuleerde van marketingcommunicatie naar een relatie ⁽⁷⁴⁾.

> **Tijdig**

Tijd speelt altijd een rol, maar helemaal wanneer het gaat om calamiteiten of crisissituaties. Elke seconde telt. Zo snel mogelijk kunnen reageren of zelf met relevante informatie komen, kan veel onnodige schade voorkomen. Het is van het grootste belang om tijdig met informatie te komen. Als je te laat met informatie komt dan 'doen de verhalen al de ronde' en moet je die 'verhalen' weer zien recht te breien. Ook al is er geen calamiteit, maar heeft iemand een vraag gesteld, dan is het toch zaak zo snel mogelijk antwoord te geven.

> **Begrijpelijk**

De informatie moet begrijpelijk zijn, bij voorkeur niet alleen voor de betreffende doelgroep, maar ook voor alle anderen die geïnteresseerd zijn in de gebeurtenis.



3.6 Struisvogel- en ander onhebbelijk gedrag

Een organisatie die in een (sociale)mediacrisis terecht komt, vertoont vaak VOJAS-gedrag. Wij zien met enige regelmaat en in verschillende volgordes de volgende gedragingen: Verstoppertje, Ontkennen, Jolken, Aanvallen en het kiezen van de Slachtofferrol ⁽⁷⁵⁾. Bovendien worden niet in elke crisis alle fasen doorlopen, maar meestal begint het met verstoppertje en daarna ontkennen. Vanaf het moment dat journalisten kritische vragen gaan stellen, ziet dat patroon er ongeveer als volgt uit:

Verstoppertje: Bestuurders/directeuren zijn op dat moment niet bereikbaar voor de pers. Of de journalist krijgt te horen dat er geen informatie wordt gegeven, omdat men zelf (nog) niet op de hoogte is van de details. Vervolgens wil men nadenken over een reactie. Of de journalist wordt doorverbonden met de afdeling Communicatie. De communicatieadviseur of persvoorlichter houdt een vergelijkbaar gesprek, want hij of zij is inhoudelijk onvoldoende op de hoogte om al met informatie te kunnen komen. Daarom wordt vooralsnog 'geen commentaar' gegeven of men vraagt bedenktijd, met als tegenprestatie de belofte binnen een bepaalde termijn terug te bellen.

Ontkennen: Wanneer verstoppertje spelen niet langer werkt en de zogenaamde bedenktijd is verstreken, worden de feiten vaak ontkend. In een poging om de goede naam te behouden, gebeurt dat in algemene maar stevige bewoordingen.



Jokken: Als het ontkennen niet langer kan worden volgehouden, gaat men over tot het relativeren van de gebeurtenis. 'Het is veel minder ernstig dan wordt beweerd. Het is een poging om de organisatie te beschadigen, om wat voor reden dan ook. Natuurlijk zijn er onmiddellijk ingrijpende maatregelen genomen die erger kunnen voorkomen.'

Aanvallen: Het is de schuld van de media, de overheid, de voorganger, de klokkenluider, enzovoorts. Deze schade zal worden verhaald op betrokken personen of instellingen. De medewerker of bestuurder die hiervoor verantwoordelijk is zal op non-actief worden gesteld.

Slachtofferrol: Veel bedrijven die in de fout zijn gegaan kiezen al snel de rol van slachtoffer. Zij zeggen bijvoorbeeld dat zij onheus bejegend worden door de pers of de betreffende aanklager. Zij zijn dus slachtoffer van de situatie, vinden zij, terwijl zij juist de oorzaak van de situatie zijn.

Je zult de volgende voorbeelden, om dit soort gedrag te illustreren, vast nog herinneren: oud staatsecretaris Robin Linschoten ⁽⁷⁶⁾ die 'vergat' belasting te betalen. De rechter gaf hem zelfs een celstraf. Partijvoorzitter van de VVD, Henry Keizer ⁽⁷⁷⁾, die 'over lijken' ging om veel geld te verdienen, totdat Follow the Money zijn uitvaartzaakjes uitploos. Camiel Eurlings ⁽⁷⁸⁾ beschouwde mishandeling, waarbij zijn 'slachtoffer' flinke fysieke schade opliep, als een handgemeen en Cailin Kuit ⁽⁷⁹⁾, de rechterhand van Sylvana Simons, die destijds met politieke partij Bij1 meedeed aan de gemeenteraadsverkiezingen in Amsterdam, loog over haar beroep als psychiater. Ook minister van buitenlandse zaken Halbe Zijlstra ⁽⁸⁰⁾ loog. Hij zou jaren geleden in de Datsja (buitenhuis) van Poetin hebben gehoord over diens ideeën van een Groot-Rusland, terwijl Zijlstra daar niet bij aanwezig was.

Wat betreft Verstoppert hield Camiel Eurlings het maar liefst tweeëneenhalf jaar vol voordat hij excuses maakte. Dat is op zich al een prestatie. Cailin Kuit kreeg de kans om uit te leggen hoe het nu precies zat, maar koos ervoor om zichzelf in haar huis op te sluiten met de gordijnen dicht. Dat leidde uiteindelijk tot een zeer gênant televisieoptreden van Simons, omdat zij een verslaggever van Pownews tegen het lijf liep toen ze bij het huis van Kuit wilde aanbellen. Kuit trok zich uiteindelijk terug als kandidaat.

Robin Linschoten ontkende voor de rechter dat hij het met opzet had gedaan. "Ik ben slordig geweest omdat ik me nooit met mijn administratie heb beziggehouden", aldus Linschoten. Camiel Eurlings begon met het ontkennen van het 'handgemeen'. Tijdens de zomerspelen van 2016 zei hij: "Mensen die mij kennen, weten dat ik zo niet in elkaar zit".

Halbe Zijlstra gaf op een gegeven moment toe dat hij inderdaad nooit in het beroemde buitenhuis was geweest. Maar alles wat hij had verteld over de uitspraken van Poetin, had hij van een bron die daar fysiek aanwezig was. Dus inhoudelijk klopte volgens Zijlstra het verhaal wél. Halbe had deze bron (die een topman van Shell bleek te zijn) willen beschermen. Toen deze persoon werd gebeld om dit te checken, werd zijn verhaal voor een gedeelte ontkend.

Linschoten en Keizer kozen gedurende deze kwestie ook nog voor de aanval. Zo gaf Linschoten de schuld aan zijn boekhouder en Keizer weigerde op een belangrijke persbijeenkomst meerdere journalisten waaronder Follow the Money die notabene de zaak aan het rollen had gebracht de toegang. Zij waren volgens hem alleen maar uit op zijn ondergang. En zelfs toen Keizer aftrad als partijvoorzitter van de VVD, hield hij zo lang mogelijk vol dat hij het vertrouwen had verloren door alle ophef ontstaan in de media.

Binnen de gebouwen en kantoren van doorzichtig materiaal waarin we inmiddels werken en leven, komt alles steeds sneller uit. Struisvogelgedrag en andere gedragingen die met de afkorting VOJAS te maken hebben, zorgen uiteindelijk voor (nog) meer ellende en op de langere termijn kom je er meestal niet mee weg. Een organisatie blijft al die tijd verdacht en er hangt een vergrootglas boven alle handelingen. De betrouwbaarheid is weg, niemand gelooft meer wat de persoon of de organisatie zegt. Al de tijd dat het bestuur en medewerkers bezig zijn met het oplossen van het probleem, kan niet worden besteed aan datgene waarvoor de organisatie eigenlijk is opgericht. Het is dus verloren tijd en hoe langer het duurt om het op te lossen, des te langer en harder er gewerkt moet worden aan het terugkrijgen van het vertrouwen. Ook hier geldt dus, vertoon geen VOJAS-gedrag, maar ga ethisch te werk en wees niet bang om over je tekortkomingen te vertellen.



3.7 Een algemeen geldende beroepscode

De communicatieprofessional kan voor iedere organisatie een belangrijke rol spelen door als het geweten van de organisatie te kijken welke ontwikkelingen er in de buitenwereld zijn en welke gevolgen beleidsbeslissingen en uitvoering ervan kunnen hebben voor de organisatie zelf. Op die manier kan de communicatieprofessional bijdragen aan het betrouwbaar maken van de organisatie en de communicatie. Veelal zullen morele overwegingen en handelingen daarbij moeten worden toegepast. Je werkt dan in het belang van de organisatie. Hierbij moet worden aangetekend dat de organisatie natuurlijk zelf wel echt op ethische grondslag te werk moet gaan. En niet de woorden 'moreel kompas' of 'ethische principes' als een soort windowdressing gebruikt. Zoals nu organisaties vaak ook maatschappelijk ondernemen of duurzaamheid meer als loze woorden gebruiken, omdat de begrippen nu eenmaal 'in' zijn. Dus niet al te veel zeggen dat de organisatie ethiek belangrijk vindt, maar vooral ethisch handelen en de uitkomsten laten zien.

Naast het betrouwbaar maken van de organisatie is er nog een reden waarom de communicatieprofessional ethisch te werk moet gaan: de maatschappij heeft recht op moreel juist gedrag. Eerder schetsten we al de maatschappelijke ontwikkelingen: mensen verwachten maatregelen om klimaatveranderingen en milieuverontreiniging tegen te gaan; er is weinig vertrouwen in de overheid en het bedrijfsleven; sociale media kunnen kwaadaardig ingezet worden om mensen te manipuleren; nepnieuws is aan de orde van de dag. De maatschappij heeft behoefte aan moreel gedrag. De communicatieprofessional heeft met zijn verhalen invloed op de maatschappij en daarmee verantwoordelijkheid ten opzichte van de maatschappij. Iedere communicatieprofessional moet bij alle activiteiten dus niet alleen naar het belang van de eigen organisatie kijken, maar ook naar het belang van de maatschappij.

Het zou goed zijn als er een algemeen geldende beroepscode komt voor alle communicatieprofessionals. En dat alle communicatieprofessionals bij aanvang van hun werkzame leven een eed moeten afleggen dat ze ethisch te werk gaan. Het liefst staand voor een spiegel, opdat zij echt met zichzelf worden geconfronteerd als zij die eed afleggen. Een goed startpunt voor zo'n code kan de Code of Conduct zijn van de International Public Relations Association (IPRA) ⁽⁸¹⁾. Wat ons betreft zouden de onderwerpen Communiceren voor Vertrouwen en het uitbannen van VOJAS-gedrag onderdeel van die code moeten zijn.

4 Het kan anders

We hebben laten zien dat er op het gebied van de betrouwbaarheid van organisaties vaak het een en anders mis, evenzo met de communicatie. En dat met ethisch handelen al heel veel kan worden opgelost. Gelukkig is het niet alleen maar kommer en kwel. Er gebeuren ook een heleboel goede dingen. Neem maar eens een kijkje op de site van MVO-Nederland ⁽⁸²⁾ waar blijkt dat er al honderden bedrijven niet (meer) met alleen financieel gewin bezig zijn. Bij deze ondernemers gaat het om respect voor de planeet en de mensen die erop leven. Er zijn inmiddels ook veel grote bedrijven die serieus de duurzame kant op willen. Elk jaar wordt door Carbon Disclosure Project (CDP) ⁽⁸³⁾ een lijst gepresenteerd met bedrijven die vooroplopen als het gaat om klimaatverandering, bossen en waterveiligheid. In 2020 haalden meer dan tweehonderd bedrijven een zogenaamde A-score. Ook vijf Nederlandse bedrijven staan in dit rijtje: ING, Philips, Signify, KPN en BAM. Unilever staat ook in deze lijst maar wordt door CDP tot het Verenigd Koninkrijk gerekend.

Ook zijn er voorbeelden te vinden van organisaties die hebben geleerd van hun fouten. De voorbeelden die we hebben gekozen: Woningstichting Rochdale, de DilemmaApp en de Nederlandse Spoorwegen.

Woningstichting Rochdale. Bij deze woningcorporatie brak eind 2008 een bestuurscrisis uit. Een voormalige bestuurder had zichzelf onder meer met behulp van vastgoeddeals verrijkt en liet zonnekoning gedrag zien ⁽⁸⁴⁾. De enorme media-aandacht hierover zorgde ervoor dat er ruim 7 jaar nodig was om de organisatie opnieuw op te bouwen en het vertrouwen te herstellen. Dit deed men door zich vooral bezig te houden met de kerntaken en betrouwbaar te handelen en te communiceren. En vooral dat laatste vraagt om een lange adem. In de toespraak 'Het gaat om vertrouwen' die Hester van Buren, bestuursvoorzitter van deze woningcorporatie gaf in 2014 in Nieuwpoort ⁽⁸⁵⁾, riep zij alle bestuurders op om te stoppen met alles recht te praten wat krom is. "Zaken komen steeds sneller uit en dan is de schade alleen maar groter", beweerde zij. "We moeten ons als organisaties elke dag weer opnieuw legitimeren. Vertrouwen kun je alleen winnen door te laten zien waar je voor predikt. Het hoeft helemaal niet in één keer goed, we zijn mensen en maken fouten. Als je maar de juiste intentie hebt. Alleen al door dit toe te geven en te delen met de buitenwereld, zorgt voor het benodigde vertrouwen", aldus Van Buren. In de spel- en gedragsregels met betrekking tot 'de communicatie' is bij de Amsterdamse corporatie belegd dat zoveel mogelijk de 'Aspecten van Communiceren voor Vertrouwen' worden nageleefd. Verder is een belangrijke spelregel dat er geen sprake mag zijn van VOJAS-gedrag.

De DilemmaApp. De afgelopen jaren zijn accountants negatief in het nieuws gekomen vanwege gedragsrisico's. Zo kregen in 2014 de vier grootste accountantskantoren in Nederland van Autoriteit Financiële Markten (AFM) een fikse boete omdat zij onvoldoende voldeden aan hun zorgplicht ⁽⁸⁶⁾. Er moest flink orde op zaken worden gesteld, men zag het belang van ethiek in. Zo is er op initiatief van de Nederlandse Beroepsvereniging voor Accountants (NBA) het boek 'Uitglijders; lessen uit accountantstuchtrecht samengesteld' ⁽⁸⁷⁾. In deze publicatie worden thematisch de meest veroordeelde fouten door de tuchtrechter toegelicht. Bij elk thema wordt ook een aantal do's en dont's gegeven. Voorbeelden van thema's zijn: onhandig communiceren, belangenverstrengeling, fraude dulden of niet melden. Verder is er medio

2014 een DilemmaApp ontwikkeld waarmee een groep accountants in de praktijk is gaan experimenteren ⁽⁸⁸⁾. Deze app biedt hulp bij het maken van morele afwegingen, wanneer je in een situatie terechtkomt waarin sprake is van tegenstrijdig belangen. Inmiddels is de app doorontwikkeld op basis van ervaringen van gebruikers, vanaf 2020 kan de gehele accountantswereld van de verbeterde versie gebruik maken. De DilemmaApp is inmiddels ook geïntroduceerd in de beroepswereld van notarissen, belastingadviseurs en advocaten.

Spoorwegen tikkeltje arrogant Bartho Boer, voormalig directeur Communicatie bij de Nederlandse Spoorwegen (NS) deed in de periode dat hij hier in functie was in een interview met MT Insights ⁽⁸⁹⁾ een opmerkelijke uitspraak. Hierdoor werden de intenties om proactiever te communiceren duidelijk. "Veel organisaties vinden het lastig vinden om transparant te communiceren", aldus Boer. "En dan gaat het met name over het 'hele verhaal' vertellen. Transparantie is gemakkelijk met de mond te belijden, maar in de praktijk werkt het vaak anders." In het interview gaf Boer eerlijk toe dat het spoorbedrijf vaak de kritiek kreeg een gesloten bolwerk te zijn. "We waren misschien ook wel een tikkeltje arrogant", zegt Boer daarover. In samenspraak met de Raad van Bestuur werd volgens hem besloten dat de NS meer in contact met de buitenwereld moest treden. Niet alleen bij positief nieuws, maar ook bij minder welgevallige berichten. Boer noemde in het artikel het "dingen niet mooier maken dan ze zijn, maar beter". Bijvoorbeeld wanneer de dienstregeling verandert, moet je ook vertellen wie en waarom reizigers erop achteruitgaan. Met een grotere transparantie kun je de reiziger volgens hem een keuze geven. Op de langere termijn betaalt dit zich weer terug.

4.1 Compliance, Conduct Risk en Ethisch Communicatiemanagement

Bij steeds meer organisaties zijn professionals op het gebied van Compliance en/of Conduct Risk actief. Het raakvlak wat betreft ethiek en integriteit is groot, maar bij Ethisch Communicatiemanagement ligt de focus (nog) meer op het betrouwbaar blijven van de gehele organisatie en het produceren van betrouwbare informatie. En wat daarbij komt kijken. Bij Compliance en Conduct Risk ontbreekt veelal ervaring en expertise over hoe beeldvorming en imagoschade werken en hoe crisiscommunicatie werkt. Dat geldt ook voor kennis van hoe de (sociale)media werken, het produceren van teksten (woordgebruik kan heel belangrijk zijn) en hoe je communicatieprocessen het beste kunt aanvliegen, zowel intern als extern. Allemaal kennis en ervaring die professionals op het gebied van Ethisch Communicatiemanagement wel in huis hebben. Het is een goede ontwikkeling dat organisaties er steeds meer toe overgaan om compliance officers en conduct risk officers aan te stellen. Maar ook dan kunnen ethisch communicatiemanagementprofessionals een grote rol spelen. We pleiten dan ook voor een intensieve samenwerking van deze functionarissen. Zo kunnen zij elkaar versterken en nog veel meer slagkracht krijgen om samen de organisatie betrouwbaar te maken of te houden. Mochten er bij organisaties geen Conduct Risk of Compliance professionals actief zijn, dan kan de Ethisch Communicatieprofessional de directie op gevaren wijzen met betrekking tot financiële gedragsrisico's. En zodoende veel geld, onnodige energieverstopping en gedoe besparen.

5 Conclusies

Onder druk van het kapitalistische systeem putten we de aarde uit, het kan niet langer zo doorgaan. Klimaatverandering zal anders desastreuze gevolgen hebben. De behoefte groeit aan moraliteit in de samenleving. Dat komt mede door veel maatschappelijke kwesties van de afgelopen jaren. Terwijl deze behoefte door politiek Den Haag niet (voldoende) wordt beantwoord. Als er kwesties spelen die met ethiek of onrechtvaardigheid hebben te maken, werkt dit als olie op het vuur. Dergelijke kwesties kunnen al snel uitmonden in landelijke affaires, mede vergroot of versneld door de mogelijkheden van sociale media. Organisaties kunnen zo aanzienlijke materiële en immateriële schade oplopen. Klanten en burgers verwachten van bedrijven en overheid dat zij aantoonbaar moreel en maatschappelijk verantwoord gedrag laten zien. Met minder nemen zij geen genoegen meer. Een 'goede reputatie' is van belang, maar daar zou niet de focus op moeten liggen. Hierdoor is namelijk het opgepoetste verhaal, waarin wordt uitgegaan van het eigen belang, te veel voorop komen te staan. Mensen prikken daar anno 2021 steeds sneller doorheen. De maakbaarheid van een 'goede reputatie' met behulp van louter communicatie- of reputatie-inspanningen is sowieso een illusie.

Organisaties willen graag vertrouwen ontvangen. Dat kan alleen als zij betrouwbaar zijn en betrouwbaar communiceren. **Ethisch communicatiemanagement** kan hieraan bijdragen en houdt het volgende in: Alle aspecten (kernopdracht, producten of diensten, bedrijfsprocessen, intern gedrag en extern gedrag) en de communicatie van de organisatie moeten betrouwbaar zijn. Om betrouwbaar te zijn of te worden, ontkom je niet aan ethische principes en ethisch handelen. De ethische cyclus is hierbij een handig hulpmiddel. Proactief handelen loont, waarbij het vertellen van de tekortkomingen van de organisatie door mensen wordt gewaardeerd. Ook de communicatie van de organisatie moet ethisch gebeuren. Daarbij is het verstandig om de aandachtspunten Communiceren voor Vertrouwen toe te passen en het VOJAS-gedrag (verstoppert, ontkennen, jokken, aanvallen en de slachtofferrol) te vermijden. Pas je Ethisch Communicatiemanagement toe, dan komt het met de reputatie vanzelf goed.

Over de auteurs



Nico de Leeuw is expert op het snijvlak van corporate communicatie en Ethisch Communicatiemanagement. Daarnaast is hij auteur, gastdocent, actief blogger en spreker. Van origine is hij journalist en tv-programmamaker. Daarvoor heeft hij veel gereisd. Bij Rochdale had hij tussen 2008 en 2016 een belangrijke rol in een van de grootste mediacrisissen gedurende die periode. Hij ontwikkelde meerdere methodieken en is auteur van 'Het Handboek voor Nieuwsmakers' en 'Jouw Nieuws Wereldnieuws'. Samen met Jan Merton schreef hij de boeken 'DURF Communicatie' en 'Communicatie en Ethiek'. Verder ontwikkelde hij met Jan onlangs in samenwerking met IPD beroepsopleidingen en onderwijs.pro een nieuwe leergang met betrekking tot Ethisch Communicatiemanagement getiteld: 'Betrouwbaarheid en ethiek in organisaties'. Gecertificeerd op het niveau van NLQF/EQF6 (vanaf HBO niveau) en geregistreerd in het NLQF register. Door deze leergang te volgen kan een internationaal erkend diploma worden verkregen. Daarnaast zijn er ook kortere trainingen.



Jan Merton is zelfstandig communicatieadviseur. Generalist met expertise op strategisch en uitvoerend niveau. Jan heeft Nederlandse Taal- en Letterkunde gestudeerd, met als specialisatie communicatiewetenschap. Van diverse boeken heeft hij de eindredactie gedaan. Verder is hij actief als docent NT2 en beoordelaar inburgeringsexamens. Hij blogt verder veel over betrouwbaarheid van organisaties en communiceren voor vertrouwen. Samen met Nico schreef hij de boeken 'DURF-communicatie' en 'Communicatie en Ethiek' ⁽⁹⁰⁾. Met Nico ontwikkelde hij, in samenwerking met IPD beroepsopleidingen en onderwijs.pro, een nieuwe leergang over Ethisch Communicatiemanagement getiteld: 'Betrouwbaarheid en ethiek in organisaties'. Ook zijn er over het onderwerp korte trainingen. ⁽⁹¹⁾

Overzicht bronnenlijst

- (1) 'Politieke top werd intern meermaals gewaarschuwd, maar greep niet in bij toeslagenaffaire', Follow the Money. Jan Hein Strop 8-03-2020 <https://www.ftm.nl/artikelen/wiebes-wist-van-problemen-toeslagenaffaire?share=LhsZ4Wolbgx10F5nFl6Buu3JelXCv59uML3XCjfWYm3w5ea8izGFXyh8gO64> https://www.tweedekamer.nl/kamerleden_en_commissies/commissies/pok ; Ongekend Onrecht. Verslag - Parlementaire ondervragingscommissie Kinderopvangtoeslag, https://www.tweedekamer.nl/sites/default/files/atoms/files/20201217_eindverslag_parlementaire_ondervragingscommissie_kinderopvangtoeslag.pdf
- (2) B. Logger & P. Weijnen, g 'Onderzoek. Het woekerkartel. De verzekerings-maffia', De Groene Amsterdammer 29-06-2016, www.groene.nl/artikel/verzekeringsmaffia
- (3) Scheltema-Beduin, 'SBM Offshore N.V. betaalt 240 miljoen dollar wegens omkoping', 12-11-2014, www.transparency.nl/nieuws/2014/11/sbm-omkoping/ en H. Botje, 'Het fascinerende schouwspel van een van de grootste corruptiezaken ooit', 29-05-2019, <https://www.vn.nl/sbm-offshore-corruptiezaak/>
- (4) 'Fors minder schadevergoeding voor man die kanker kreeg van Roundup', 23-10-2018, <https://nos.nl/artikel/2255996-fors-minder-schadevergoeding-voor-man-die-kanker-kreeg-van-roundup.html> V. Harmsen, 'In de greep van Monsanto: waarom toezichthouders een 'kankerverwekkende' pesticide niet tegenhielden', 21-09-2019; <https://www.ftm.nl/artikelen/monsanto-bayer-glyfosaat-toezichthouders?share=e6g6Vf9ei2TVsLOXxVAOIInn71gw%2FsHf0ZccUVcxIOXy0VK0%2B30gvniGyA%3D%3D>
- (5) 'Gaan er koppen rollen bij ING?' 5 september 2018, volkskrant.nl/nieuws-achtergrond/gaan-er-koppen-rollen-bij-ing-be04f2b2/
- (6) Dizono, 'Volkswagen Dieselgate, een overzicht in cijfers', 09-11-2015 autoblog.nl/nieuws/volkswagen-dieselgate-een-overzicht-in-cijfers-81834 'Dieselgate: Totale kosten tot nu toe voor Volkswagen', 17-10-2018, topgear.nl/autonieuws/dieselgate-totale-kosten-tot-nu-toe-voor-volkswagen/; W. Pittlik & G. Hoeks, 'Drie jaar dieselschandaal: gesjoemel zonder einde', 18 september 2018, <https://duitslandinstituut.nl/artikel/27989/drie-jaar-dieselschandaal-gesjoemel-zonder-einde> (laatst geraadpleegd op 15 februari 2020; Onthullende aanklacht tegen Volkswagen', De Ingenieur 20-09-2016 <https://www.deingenieur.nl/artikel/onthullende-aanklacht-tegen-volkswagen> ; D. Hawranek, 'Dutzende Manager in VW-Skandal verwickelt', Der Spiegel 14-10-2015
- (7) 'De (on)betrouwbare overheid: tijd voor een nieuw sociaal contract, 2-10-2020, P. Omzigt, toespraak op YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=fFcBshYLvY0&t=1697s>.
Uitgeschreven tekst: <https://socialechristendemocratie.nl/2020/10/02/de-onbetrouwbare-overheid/>
- (8) S. Stäbler, M. Fischer (2020) 'When does Corporate Social Irresponsibility become news? Evidence from more dan 1.000 brand transgressions across five countries', Journal of marketing Volume: 84 issue: 3, pag. 46-67
- (9) Rapport WNF, 'Living beyond nature limits', Brussels: World Wide Fund For Nature 2019
- (10) 'Assessing the Consequences of Climate Change for Food and Forest Resources: A View from the IPCC', W. Easterling & M. Apps, Springer, mei 2005, p. 165-189 <https://link.springer.com/article/10.1007/s10584-005-5941-0>
- (11) 'Scientists warning on affluence', Nature communications 2020/3107, volume 11, T. Wiedmann, M. Lenzen, L. T. Keyßer & J. K. Steinberger <https://www.nature.com/articles/s41467-020-16941-y>
- (12) Underestimating the Challenges of Avoiding a Ghastly Future', Frontiers in Conversation Science, 13-01-2021, auteurs Bestaan uit 17 top wetenschappers. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fcsc.2020.615419/full>
- (13) 'Klimaatakkoord Parijs', emissieautoriteit.nl, <https://www.emissieautoriteit.nl/onderwerpen/klimaatakkoord-van-parijs>
- (14) 'Taking stock of national climate policies to evaluate implementation of the Paris Agreement', Nature Communications, 29-4-2020, M. Roelfsema, H. van Soest, S. Sudharmma Vishwanathan. <https://www.nature.com/articles/s41467-020-15414-6>
- (15) 'Children can foster climate change concern among their parents', Nature Climate Change 6-5-2019, D Lawson, K. Stevenson, M. Peterson, S Carrier, R. Strand & E. Seekamp. <https://www.nature.com/articles/s41558-019-0463-3>
- (16) 'Wat is maatschappelijk verantwoord ondernemen?', mvnederland.nl. <https://www.mvnederland.nl/over-ons/over-maatschappelijk-verantwoord-ondernemen/>

- (17) 'Cocreation is chaotic: What it means for marketing when no one has control', Dan Fisher, Scott Smith, *Marketing Theory* 31-10-2011. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1470593111408179>
- (18) I. Hardeck & R. Hertl, 'Consumer reactions to corporate tax strategies: Effects on corporate reputation and purchasing behavior', *Journal of Business Ethics* 2014, p. 123 en p. 309-326.
- (19) Voorbeelden: Forum voor Democratie & Partij van de Vrijheid in Nederland; Le Front National in Frankrijk; Prawo i Sprawiedliwość in Polen en Alternative für Deutschland in Duitsland.
- (20) Staat moet uitstoot broeikasgassen verminderen voor eind 2020, hogeraad.nl, 20-12-2019.
<https://www.hogeraad.nl/actueel/nieuwsoverzicht/2019/december/staat-broeikasgassen-verminderen-voor-eind-2020/>
- (21) Waarom morele vragen politiek urgent worden, Afscheidsrede Gabriel van den Brink, 27-11-2015 aan Tilburg University' YouTube
<https://www.youtube.com/watch?v=-4I9HSrTFH4&t=323s>
- (22) 'They don't know what it's like to be at the bottom': Exploring the role of perceived cultural distance in less-educated citizens' discontent with politicians', *British Journal of Sociology* 27-12-2020. W. Koster, J. v. d. Waal, K. Noordzij
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/1468-4446.12800>; 'Lager opgeleiden wantrouwen politici die ver afstaan van hun leefwereld', *Sociale Vraagstukken*, 7-01-2021, W. de Koster J v.d. Waal, K. Noordzij.
<https://www.socialevraagstukken.nl/lageropgeleiden-wantrouwen-politici-die-ver-afstaan-van-hun-leefwereld/>
- (23) 'Niet de VVD maar CDA had met elf affaires de meeste integriteitsproblemen in 2020' *Volkskrant* 05-02-2021, B.de Koning,
<https://www.volkskrant.nl/nieuws-achtergrond/niet-vvd-maar-cda-had-met-elf-affaires-de-meeste-integriteitsproblemen-in-2020~bda567b8/>
- (24) 'Kamer krijgt eigen gedragscode', 22-09-2020, tweedekamer.nl,
<https://www.tweedekamer.nl/nieuws/kamernieuws/kamer-krijgt-eigen-gedragscode>
- (25) ABDUP: al bijna 75 jaar de onzichtbare lobby van Nederlandse multinationals', *Follow the Money (Shell papers)* 27-06-2019,
<https://www.ftm.nl/artikelen/abdup-lobby-nederlandse-multinationals?share=SNkMmh46MHSfpVI9M43FtrZb2QaCOeiPFJ5YfmbKKGZjqDZB%2Br6SFmEVdYbv>; 'Nederland ritselt in Brussel vergroeningssubsidie voor Shell', L. Witteman, 17-02-2021
<https://www.ftm.nl/artikelen/waterstof-lobby-nederland-green-deal-eu?share=eI4Z%2Bk0Z4m78xPb1xQhXQ19Gd7ywmCwPuDqHJpEeTduX180jTLJUPrC8Jv60%2Bw%3D%3D>
- (26) 'De mysterieuze verdwijning van de suikertaks uit het preventieakkoord', *Follow the Money*, H. Lelieveldt, 9-07-2020
<https://www.ftm.nl/artikelen/suikertaks-verdwijnt-uit-preventieakkoord?share=fUa9jRFIKFokLisyEyTDD5N1VFBFZHrXID2H7D22TFxWX5ri2OEsNUYXtQTdTA%3D%3D>
- (27) 'VVD en tabakssector remmen rookakkoord', *Follow the Money*, 24-08-2020
<https://www.ftm.nl/artikelen/vvd-en-tabakssector-remmen-rookakkoord?share=%2FqyUUGyL%2BtdlaRVERytm%2BegQVzan4xuxemgcGQpKNk1Vv%2BsL7cELaqYOCMcU4w%3D%3D>
- (28) 'Hoe corrupt is Nederland en wat doen we eraan?' Café Werltschmerz, 23-11-2018, W. Slingerland en S. Wynia
<https://www.youtube.com/watch?v=XVrxPufEc80>
- (29) 'De drie belangrijkste conclusies uit de Edelman Trust Barometer 2020', J. Duijvestein 2019.
<https://www.jeroenduijvestijn.com/drie-belangrijkste-conclusies-uit-de-edelman-trust-barometer-2020/>
- (30) 'Global Pandemic Puts Trust to the Test' Edelman Trust Barometer 2021, edelman.com, jan 2021
<https://www.edelman.com/trust/2021-trust-barometer>
- (31) 'Dramatische val van vertrouwen in Nederland; Edelman Trust Barometer 2021 is ongekend pessimistisch Leiderschap schiet tekort, kloof tussen geïnformeerde publiek en brede bevolking was nog nooit zo groot', *Adformatie* 18-02-2021, J. Mulder
<https://www.adformatie.nl/data-insights/trust-barometer-dramatische-val-van-vertrouwen-nederland>
- (32) 'The Truth Is Out There. Conspiracy Culture in an Age of Epistemic Instability', J. Harambam 26-10-2017 Erasmus Universiteit Rotterdam, <https://repub.eur.nl/pub/102423>
- (33) 'Doelwit Den Haag?: complotconstructies en systeemhaat in Nederland 2000-2014. Doctoral Thesis 2016 Universiteit Leiden, J. van Buuren. <https://scholarlypublications.universiteitleiden.nl/handle/1887/43818>
- (34) VPRO Tegenlicht documentaire 'Verslaafd aan het algoritme', 22-04-2018
<https://www.vpro.nl/programmas/tegenlicht/kijk/afleveringen/2017-2018/verslaafd-aan-het-algoritme.html>
- (35) 'Ontmenselijking van de grote onderneming', *Ondernemingsrecht* 2019/2, J. Winter.

- (36) A. Howard & J. Borenstein, 'The ugly truth about ourselves and our robot creations: the problem of bias and social inequity', *Science and engineering ethics* 2018, 24(5), 1521-1536.
- (37) 'Miljoeneninvestering in onderzoek naar ethisch verantwoorde innovatie', TU/e 30-08-2019.
<https://www.emerge.nl/nieuws/miljoeneninvestering-onderzoek-ethisch-verantwoorde-innovatie>
- (38) 'ACM onderzoekt werking van algoritmes in de praktijk', *acm.nl*, 10-12-2020.
<https://www.acm.nl/nl/publicaties/acm-onderzoekt-werking-van-algoritmes-de-praktijk>
- (39) 'Een algoritme om de wereld eerlijker te maken', *NRC*, 21-01-2021,
<https://www.nrc.nl/nieuws/2021/01/21/een-algoritme-om-de-werld-eerlijker-te-maken-a4028525>
- (40) 'Leger Myanmar zet sociale media op zwart om opstand te voorkomen', *AD, T. v.d. Mee*, 06-02-2021
<https://www.ad.nl/buitenland/leger-myanmar-zet-sociale-media-op-zwart-om-opstand-te-voorkomen~a1b5182c/?referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F>
- (41) N.F. Lund, S.A. Cohen, & C. Scarles, (2018). 'The power of social media storytelling in destination branding', *Journal of Destination Marketing and Management* 2018, volume 8, p. 271-280.
- (42) Ging Tony Chocolonely over de schreef met PR-stunt?, *Marketingfacts* 28-09-2017, Y van Bokhoven.
<https://www.marketingfacts.nl/berichten/ging-tony-chocolonely-over-de-schreef-met-pr-stunt>
- (43) Aflevering Zondag met Lubach 18-10-2020, de fabeltjesfuik; <https://www.youtube.com/watch?v=FLoR2Spftwg>
- (44) 'De belangrijkste trends in 2021', Beeckestijn Businessschool, *Trendrapport Digitale marketing 2021*.
<https://www.beeckestijn.org/whitepaper/trendrapport-digital-marketing-2021>
- (45) D. Fisher & S. Smith, 'Cocreation is chaotic: What it means for marketing when no one has control', *Marketing Theory* 2011,
<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1470593111408179>
- (46) 'Jouw nieuws wereldnieuws', N. de Leeuw, 2013, uitgever Nieuwsmaker
- (47) 'Producer + consumer = Prosumer', *mediawijs.be*, L. Coorevits.
<https://mediawijs.be/dossiers/dossier-medi makers/wat-zijn-prosumers>
- (48) 'Anders nog nieuws?' Scenario's voor de toekomst van de journalistiek'. A. Kasem F. van Waes, E. Wannet
Stimuleringsfonds voor de Journalistiek, april 2015. 'Burgerjournalistiek, een verkennend onderzoek', Stichting Nederland Kennisland (2011) Auteurs: N. Timmermans, C. van Es en J. v.d. Steenhoven;
https://www.kl.nl/wp-content/uploads/2014/04/rapport_burgerjournalistiek_mei_2011.pdf
- (49) 'Buffering Negative News: Individual-level Effects of Company Visibility, Tone, and Pre-existing Attitudes on Corporate Reputation', *Mass Communication and society*, volume 23, 2020, J.G.F. Jonkman, R. Vliegenthart, P. Verhoeven & M. Boukes,
<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/15205436.2019.1694155>
- (50) 'En nu is het tijd voor verbinding, stelt deze emeritus hoogleraar', *Trouw*, L. Lips 2-06-2020.
<https://www.trouw.nl/religie-filosofie/en-nu-is-het-tijd-voor-verbinding-stelt-deze-emeritus-hoogleraar~b087361c/>
- (51) 'How Our Brains Decide When to Trust. 'Insights from neuroscience'. *Harvard Business Review*. P. Zak, 18-17-2019.
<https://hbr.org/2019/07/how-our-brains-decide-when-to-trust>
- (52) 'The Neuroscience of Trust Management behaviors that foster employee engagement', *Harvard Business Review*, P. Zak Jan/feb 2017; <https://hbr.org/2017/01/the-neuroscience-of-trust>
- (53) 'Longitudinal Patterns of Ethical Organisational Culture as a Context for Leaders' Well-Being: Cumulative Effects Over 6 Years'. *Journal of Business Ethics* (feb 2021) A.Huhtala, M. Kaptein, J. Muotka en T. Feldt.
<https://link.springer.com/article/10.1007/s10551-021-04744-0>
- (54) F. Kiel, F., Return on character: The real reason leaders and their companies win, *Harvard Business Review Press* 2015.
- (55) D.J. Prottas, 'Relationships among employee perception of their manager's behavioral integrity, moral distress, and employee attitudes and well-being', *Journal of Business Ethics* 2013 113(1), 51-60.
- (56) A.L. Kristof?Brown, R. D. Zimmerman, & E.C. Johnson, 'Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit', *Personnel Psychology* 2005 58(2), 281-342.
- (57) Mavis, C. P., Richter, A., Landau, C., Schmidt, S. L., Simons, T., & Steinbock, K. (2018). What happens when companies (don't) do what they said they would? Stock market reactions to strategic integrity. *European Management Review*
- (58) Uitspraak van Warren Buffet over vertrouwen; <https://www.azquotes.com/quote/850396>

- (59) 'A Man wouldn't leave an overbooked United flight', Washington Post 10-04-2017
- (60) 'What we don't understand about trust', Onora O'Neill, TedTalk youtube 25-09-2013
https://www.ted.com/talks/onora_o_neill_what_we_don_t_understand_about_trust?language=nl
- (61) Rendementsdenken UVA schaadt de eigen studenten' Parool 21-04-2018, D. van Duijn
<https://www.parool.nl/nieuws/rendementsdenken-uva-schaadt-de-eigen-studenten-b97a6076/>; 'De UVA is van het pad af', Communicatie.land, N. de Leeuw en J. Merton 09-03-2015 <http://www.communicatie.land/de-uva-van-het-pad-af/>
- (62) Boos op Transavia: "Passagiers moeten gehandicapten naar wc tillen". RTL Nieuws, 07-09-2017
<https://www.rtlnieuws.nl/editienl/artikel/2607411/boos-op-transavia-passagiers-moeten-gehandicapten-naar-wc-tillen>
- (63) 'Babymelk Nieuw-Zeeland mogelijk vervuild', 03-08-2013 Trouw,
<https://www.trouw.nl/nieuws/babymelk-nieuw-zeeland-mogelijk-vervuild-bbfbe97c/>
- (64) YouTube video m.b.t. incident United Airlines. <https://www.youtube.com/watch?v=VrDWY6C1178&t=15s> ;
 Casus: uit het vliegtuig gerost'. Communicatie.land, 03-01-2018, N. de Leeuw en J. Merton,
<http://www.communicatie.land/casus-hardhandig-uit-vliegtuig-gezet/>
- (65) Loyaal aan de baas', freeflowofinformation.blogspot.com, J. van Dijk 10-01-2016
<http://freeflowofinformation.blogspot.com/2016/01/loyaal-aan-de-baas.html> ;
 'Klokkenluiders bij UWV niet gewaardeerd', [communicatie.land](http://www.communicatie.land), 24-01-2016, N. de Leeuw en J. Merton
<http://www.communicatie.land/klokkenluiders-bij-uwv-niet-gewaardeerd/>
- (66) Risico en Crisiscommunicatie, H. Siepel en F. Regtvoort, (2014) vierde herziene druk.
- (67) Kasperson, Golding en Tuler: Social Distrust as a Factor in Siting Hazardous Facilitation and Communication Risk, april-2010: Journal of Social Issues
- (68) Pleidooi voor Ethische Crisiscommunicatie. Het gaat om de relatie niet om de reputatie.' N. de Leeuw en F. Vergeer, jan. 2021
<https://www.inconnect.nl/nieuws-en-ontwikkelingen/2021-02-01-pleidooi-voor-ethische-crisiscommunicatie>
- (69) 'Better safe than sorry: Why organizations in crisis should never hesitate to steal thunder', An-Sofie Claeys, 2017, Business Horizons, 60 (3), 305-311. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0007681317300034>;
 'Stealing thunder: Analysis of the effects of proactive disclosure of crisis information', Public Relations Review, Volume 31, Issue 3, September 2005, Pages 425-433 Laura M. Arpan, David.R Roskos-Ewoldsen.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0363811105000809>
- (70) 'Unpacking the halo effect: Reputation and crisis management', Journal of Communication Management, 2006, W. T. Coombs & S. J. Holladay, 10(2), 123-137.
- (71) 'Vertrouwen (deel 1) resultaat van uiterst gecompliceerde informatieve wisselwerking', B. Warner, blog www.commtop.nl,
<https://www.commtop.nl/2018/09/01/vertrouwen-deel-1/> ; 'Communicatie en Ethiek. Betrouwbaar zijn, vertrouwen ontvangen. Futuro 2017 (pag. 130 t/m 133). J. Merton, N. de Leeuw.
- (72) 'Werkt het aangaan van een dialoog?' Onderzoek naar de effectiviteit van dialoog-bijeenkomsten tegen vooroordelen en stereotyperingen. Kennisplatform Integratie en Samenleving nov 2016, I. Taouanza, H. Felten en S. Keuzenkamp.
<https://www.eoswetenschap.eu/psyche-brein/overwinnen-van-weerstand-tijden-van-corona>; Empathy Emotional Intelligence (Harvard Business Review Emotional Intelligence Series). D Goleman, A. McKee, A.Waytz May 09-2017
- (73) 'Een beetje meer liefde kan een bedrijf helpen', Trouw, do 18 feb 2021, J. Janssen
<https://www.eur.nl/media/93741>
- (74) 'Crisisexpert over aanpak Corona. We polderen zo graag in Nederland maar in crisis heb je daar weinig aan', De Stentor, 8-01-2021, A. Valkeman. <https://www.destentor.nl/deventer/crisisexpert-over-aanpak-corona-we-polderen-zo-graag-in-nederland-maar-in-crisis-heb-je-daar-weinig-aan~a1368e51/>
- (75) Communicatie en Ethiek. Betrouwbaar zijn, vertrouwen ontvangen. Futuro 2017 (pag. 101 t/m 103). J. Merton, N. de Leeuw.
- (76) 'Celstraf voor Robin Linschoten voor belastingontduiking', Het Parool, 13-11-2019.
<https://www.parool.nl/nieuws/om-eist-opnieuw-celstraf-tegen-vvd-er-robin-linschoten-b8f708d8/> ;
 'Wat moet je met een klant als Robin Linschoten?', Accountancy Vanmorgen 17-09-2020.
<https://www.accountancyvanmorgen.nl/2020/09/17/wat-moet-je-met-een-klant-als-robin-linschoten/>

- (77) Dossier met 45 artikelen van Follow the Money m.b.t. de praktijken van Henry Keizer die zichzelf verrijkte middels illegale constructies. <https://www.ftm.nl/tag/henry-keizer>; 'Weigering journalisten door VVD is een blamage voor Nederland', nos.nl 28-04-2017. <https://nos.nl/artikel/2170531-weigering-journalisten-door-vvd-is-een-blamage-voor-nederland.html>
- (78) 'Camiel Eurlings doet aangifte tegen ex-vriendin' AD, 14-07-2016, P. Groenendijk en H. Klippus. <https://www.ad.nl/nieuws/camiel-eurlings-doet-aangifte-tegen-ex-vriendin~aad54d3e/>; 'Camiel Eurlings reageert op aangifte mishandeling', R.J. Duin en H. Keultjes Parool 05-08-2016. <https://www.parool.nl/nieuws/camiel-eurlings-reageert-op-aangifte-mishandeling~b79f40d9/>; 'Camiel Eurlings biedt excuses aan voor mishandelen vriendin', Trouw 30-12-2017. <https://www.trouw.nl/nieuws/camiel-eurlings-biedt-excuses-aan-voor-mishandelen-vriendin~bf27c416/>
- (79) 'Bij1 had val Cailin Kuit kunnen voorkomen', Het Parool 12-01-2018, V. Spaans, <https://www.parool.nl/nieuws/bij1-had-val-cailin-kuit-kunnen-voorkomen~b7116a66/>; Prominente kandidaat Bij1 loog over haar cv' Het Parool, 29-01-2018, V. Spaans. <https://www.parool.nl/nieuws/prominente-kandidaat-bij1-loog-over-haar-cv~bc6a2f6c/>; 'Sylvana liegt nog steeds over Cailin Kuit', Geen Stijl TV, 9-01-2018. <https://www.youtube.com/watch?v=LK6wRYlb6Zg>
- (80) 'Halbe Zijlstra: 'Ik ben dom geweest, daarvoor zeg ik sorry', RTL Nieuws 12-02-2018; <https://www.rtlnieuws.nl/nederland/politiek/artikel/3852941/halbe-zijlstra-ik-ben-dom-geweest-daarvoor-zeg-ik-sorry>; 'Halbe Zijlstra geeft leugen toe: ontmoeting met Poetin heeft nooit plaatsgevonden', Volkskrant 12-02-2018, N. Righton, <https://www.volkskrant.nl/nieuws-achtergrond/halbe-zijlstra-geeft-leugen-toe-ontmoeting-met-poetin-heeft-nooit-plaatsgevonden~b609c95a/>; 'Zo verliep het contact tussen oud-Shell-topman Jeroen van der Veer en de Volkskrant', Volkskrant 13-02-2018, P. Remarque. <https://www.volkskrant.nl/nieuws-achtergrond/zo-verliep-het-contact-tussen-oud-shell-topman-jeroen-van-der-veer-en-de-volkskrant~b75bb9f4/>
- (81) IPRA Code of Conduct. <https://www.ipra.org/member-services/code-of-conduct/>
- (82) 'Dit is wat MVO Nederland al heeft bereikt voor de economie', mvonederland.nl. <https://www.mvonederland.nl/resultaten/>
- (83) 'De A-lijst: 'Deze bedrijven zijn toonaangevend op het gebied van duurzaamheid', change.inc. R. Lachmeijer, 14-02-2020. <https://www.duurzaambedrijfsleven.nl/future-leadership/33311/de-a-lijst-deze-bedrijven-zijn-toonaangevend-op-het-gebied-van-duurzaamheid>
- (84) 'Celstraf zonnekoning Mollenkamp blijft in stand', Het Parool, 02-04-2019. T. Damen. <https://www.parool.nl/nieuws/celstraf-zonnekoning-mollenkamp-blijft-in-stand~be4f5863b/>
- (85) H. van Buren, 'Hoe win je vertrouwen terug?' Meersterpreek in De Nieuwe Poort 14-11-2014. <https://www.youtube.com/watch?v=R8mawY8T9vc>
- (86) J. Zwetsloot, 'Flinke boetes voor Big 4 accountant-organisaties', de Volkskrant 24-03-2016. <https://www.volkskrant.nl/economie/flinke-boetes-voor-big-4-accountantsorganisaties~b58cc5b9/>
- (87) L. van Almelo, Uitglijders. Lessen uit accountantstuchtrecht, Uitgeverij Accountant 2016.
- (88) NBA lanceert DilemmaApp voor accountants in business', Accountant 04-04-2014. <https://www.accountant.nl/nieuws/2014/4/nba-lanceert-dilemma-app-voor-accountants-in-business/>
- (89) 'Bartho Boer, communicatiedirecteur NS: We waren misschien een tikkeltje arrogant', mtsprout.nl, T. Jansen, 02-09-2019. <https://mtsprout.nl/management-leiderschap/bartho-boer-communicatiedirecteur-ns-we-waren-misschien-een-tikkeltje-arrogant>
- (90) Communicatie en Ethiek, betrouwbaar zijn, vertrouwen ontvangen. Futuro Uitgevers BV, Amsterdam N. de Leeuw, J. Merton <https://www.managementboek.nl/boek/9789492221919/communicatie-en-ethiek-jan-merton>
- (91) Leergang Betrouwbaarheid en Ethiek in organisaties en diverse trainingen Ethisch Communicatiemanagement. <https://www.ipd-opleidingen.nl/ethiekopleidingen>