



Auteurs: Dick Brandt & Johan Bakker zijn de oprichters en docenten van CISO Masterclass. Ze zijn bereikbaar via Dick.Brandt@cisomasterclass.nl en Johan.Bakker@cisomasterclass.nl.



De CISO als bruggenbouwer

Meer dan techniek alleen

In veel organisaties is de Chief Information Security Officer (CISO) een eenling met een ingewikkelde missie. Hij of zij moet securityrisico's zichtbaar maken en beheersbaar houden – vaak zonder formeel mandaat, zonder directe toegang tot de top en met beperkte middelen. Terwijl compliance, dreigingen en publieke verwachtingen almaar toenemen, moet de CISO voortdurend anderen in beweging krijgen: bestuurders, lijnmanagers, projectleiders, leveranciers, collega's.

Daarbij is technische expertise niet genoeg. Het echte werk van een CISO speelt zich af op het grensvlak van business en IT. De CISO moet begrijpen hoe besluitvorming werkt, wie invloed heeft, wat mensen drijft en hoe je dat krachtenveld gebruikt om beweging te creëren. Wie die 'zachte' kant niet beheerst, loopt vast – hoe deskundig de risicoanalyses ook zijn. En dat maakt het vak van CISO moeilijker dan het op papier lijkt.

De praktijk is weerbarstig

Stel je werkt maandenlang aan een businesscase voor een monitoringoplossing. Alles klopt: de kosten zijn scherp, de baten inzichtelijk, de risicoverlaging overtuigend. En toch strandt het voorstel in het MT. Hoe kan dat? Bijvoorbeeld een onvoldoende gevoel van urgentie bij de besluitvormers en geen aansluiting bij hun beleavingswereld. Je kunt denken dat de inhoud vanzelf wel zal overtuigen, maar dat is meestal niet het geval. Je zal veel eerder moeten snappen wat de echte belangen aan tafel zijn en daar je boodschap op moeten afstemmen.

Het is een herkenbaar voorbeeld voor veel security professionals die de stap maken naar een strategische rol. Je wordt geconfronteerd met organisatiepolitiek, met informele macht, met weerstand die zelden openlijk wordt uitgesproken. De positie van CISO vraagt dan ook om politieke sensitiviteit: het vermogen om de onderstroom te lezen, de krachtenvelden te duiden en daarbinnen effectief te opereren.

Het gaat in de boardroom vaker over gelijk krijgen dan over gelijk hebben; maar waar leer je dat?

Opleiding als hefboom

De CISO Masterclass is, vanuit onze eigen ervaringen, ontstaan vanuit precies die vraag. In 2014 begonnen we aan een opleidingstraject waarin de zachte kant van het vak centraal staat. Niet als vervanging van technische of juridische kennis, maar als noodzakelijke aanvulling voor wie impact wil maken op strategisch niveau.

De deelnemers zijn ervaren securityprofessionals die doorgegroeid zijn of op het punt staan die stap te maken. Wat ze gemeen hebben: het besef dat het vak fundamenteel verandert zodra je aan de besluitvormingstafel komt. Dan gaat het ineens niet meer over firewalls of SIEM-systemen, maar over strategische doelstellingen, investeringsprioriteiten en reputatierisico's. En over hoe je daar als CISO serieus in kunt meepraten.

De masterclass biedt daarvoor geen kant-en-klare oplossingen. Wat we wel bieden, is een intensief leertraject waarin deelnemers hun eigen praktijk inbrengen, samen dilemma's verkennen, leren van elkaars aanpak en onder begeleiding oefenen met thema's als invloed, overtuigingskracht en bestuurlijke communicatie.

Leren in context

Wat de masterclass onderscheidt, is dat we niet werken met fictieve cases, maar met échte vraagstukken van deelnemers. Iemand worstelt met het draagvlak voor een awarenessprogramma. Een ander zoekt naar de juiste positionering van zijn rol binnen de governance-structuur. Een derde bereidt een gesprek voor met de auditcommissie. Deze situaties worden gedeeld, onderzocht, uitgespeeld – en iedereen leert ervan.

De docenten zijn oud-CISO's en ervaringsdeskundig. Hoe beoordelen zij een securityvoorstel? Wat werkte bij hen in de boardroom en wat juist niet? Wie is de eigenlijk probleemeigenaar achter een voorstel; de directie of de CISO? En hoe krijg je dat over de Bühne? Die inkijk in de realiteit van besluitvorming blijkt vaak een eyeopener.

Deelnemers leren hoe ze hun verhaal relevanter, compacter en businessgericht kunnen maken. In plaats van een technisch gedetailleerde analyse, presenteert je bijvoorbeeld drie scenario's met impact op reputatie, conti-

nuitteit en aansprakelijkheid – inclusief wat het zou kosten om elk scenario beheersbaar te maken. Daarmee zorg je ervoor dat het (h)erkent wordt door de directie en dat die zich ook eigenaar gaat voelen.

Van inhoud naar invloed

De impact van de masterclass zit niet alleen in de inhoudelijke kennis of de concrete tools die deelnemers meekrijgen. Die zijn er zeker – over stakeholderanalyse, beïnvloedingsstijlen, communicatiestrategieën – maar de werkelijke waarde zit in de persoonlijke ontwikkeling. Veel deelnemers ontdekken gaandeweg hoe hun eigen houding, aannames of blinde vlekken hun effectiviteit beïnvloeden. En hoe je daar met kleine veranderingen veel in kunt winnen.

Bovendien stopt het leren niet na de laatste trainingsdag. Je neemt al het geleerde mee in een persoonlijk werkboek, waar je nog vaak zaken in zult naslaan. Dat maakt het leerproces duurzaam en relevant, ook in de veranderende praktijk van morgen.

Geen luxe, maar noodzaak

Soms wordt gedacht dat opleidingen voor CISO's een 'nice to have' zijn – iets voor als er tijd en budget over is. Maar in de praktijk zien we dat juist de organisaties die investeren in deze vorm van leiderschapsontwikkeling, de vruchten plukken. Ze hebben CISO's die eerder draagvlak krijgen voor noodzakelijke maatregelen, die beter samenwerken met andere stafafdelingen en die met meer vertrouwen optreden in externe audits of toezichtstrajecten.

En dat is nodig ook. Want met de komst van regelgeving zoals de NIS2-richtlijn en de almaar aanscherpende eisen rond privacy en compliance, wordt de directie steeds actiever in het spel gebracht en wordt van organisaties verwacht dat zij aantoonbaar in control zijn. De CISO van morgen moet hiertoe voldoende geëquipeerd zijn om onderdeel te zijn van dit spel. Niet alleen qua techniek, maar ook qua organisatorische positionering en politieke sensitiviteit. Een CISO die stevig in de schoenen staat en de rug recht kan houden, is daarvoor onmisbaar.

Tot slot

Het vak van CISO is volwassen geworden. Het is niet langer een technisch specialisme aan de rand van de organisatie, maar een cruciale rol in het hart van de bedrijfsvoering. Een rol die méér vraagt dan vakinhoudelijke kennis. Het vraagt om inzicht, overtuigingskracht en het vermogen om mensen mee te krijgen in een abstract, maar urgent, verhaal.

Daarom is investeren in de bredere ontwikkeling van CISO's geen luxe, maar noodzaak. Niet om te zenden, maar om te leren luisteren. Niet om te overtuigen met argumenten alleen, maar om verbinding te maken met belangen. En bovenal: om vanuit eigen kracht écht invloed te leren hebben.