

# Gevangen in de eigen werkelijkheid

## Gesprekken als sleutel voor de rijksoverheidscommunicatie

Bij het maken van nieuw beleid gaat het vaak ook om ander gedrag. Beleidsmakers noch communicatieprofessionals hebben het ‘sleutelkje’ gevonden om dat gedrag op eenvoudige wijze te veranderen. Maar, zo stelt *Erik Reijnders*, het wordt er ook niet gemakkelijker op als de overheid blijft uitgaan van het campagnematig verkondigen van ‘haar waarheid’. Er blijken namelijk meerdere werkelijkheden te bestaan en die zijn ook met strategisch geregisseerde campagnes niet te veranderen. Strategisch communicatiemanagement zou wel eens meer gebaat zou kunnen zijn bij het organiseren van gesprekken over deze werkelijkheden.

In een eerdere bijdrage aan deze serie<sup>1</sup> beschreef ik twee visies op communicatie: de actie-visie en de interactie-visie. Bij de actie-visie ligt het accent op het zenden van boodschappen, met hulp van een weloverwogen combinatie van middelen. Dominante aanname is dat het ruimhartig, maar weloverwogen verspreiden van de boodschap zal leiden tot de ontvangst ervan. En dat zal weer leiden tot meer kennis, een andere houding en mogelijk ander gedrag.

“Kern van de interactie-visie is de ontmoeting met de ander”

De kern van de interactie-visie is de ontmoeting met de ander; de dialoog vanuit nieuwsgierigheid naar diens opvatting en beelden van de realiteit. De dominante aanname in deze visie is dat allerlei vormen van gesprekken met elkaar een gedeeld handelingsperspectief, betrokkenheid en rijkere uitkomsten opleveren. Die dragen bij aan het dagelijks werk, de verandering of het beleid. Enkele kenmerken van beide visies zijn weergegeven voor zowel externe als interne communicatie in de figuur op pagina 34.

De actie-visie en de interactie-visie zijn totaal verschillend. Zowel qua mensbeeld en dominante aanname, maar ook qua activiteiten. Sommigen menen dat een combinatie van beide heel goed mogelijk is. Het zou van de specifieke situatie afhangen of de keuze ligt op een meer actie-gerichte werkwijze of een meer interactie-gerichte werkwijze. In de praktijk is dat inderdaad het geval, maar dat is wel een pragmatische ziens- en werkwijze. *De principiële vraag is namelijk of de bestuurder (en in diens kielzog de dienstbare communicatieprofessional) meerdere perspectieven op de werkelijkheid erkent én er ruimte aan wil bieden. Mogen er andere opvattingen over een beleidsthema bestaan en doen die er werkelijk toe?*

In de actie-visie is dat niet het geval en is ‘jouw’ werkelijkheidsbeeld leidend. Je wilt dat kenbaar maken en ‘opleggen’ aan de ander, in de hoop dat deze dat beeld overneemt.

“De principiële vraag is: mogen er andere opvattingen over een beleidsthema bestaan?”

### Instrumenteel interactief

Inmiddels zijn veel bestuurders gevoeliger geworden voor thema’s als dialoog en draagvlak. Maar dan wel met de mond beleden, veel minder met het hart. Zo lijkt het in overheidsland usance om de kloof met de burger te willen dichten. Termen als ‘participatie’ en ‘dialoog’ komen als nastrevenswaardige uitgangspunten terug in veel beleidsnota’s (de mond). De praktijk is echter weerbarstiger. Veel van dergelijke dialoog-pogingen stranden in goede bedoelingen. Als het er in de praktijk al van komt, blijken vormen van dialoog toch vooral bedoeld om de ander slechts aan te horen en vervolgens nog eens te overtuigen van het eigen gelijk (het hart). De ingebrachte opvattingen doen er niet werkelijk toe en binnens-kamers wordt duidelijk gemaakt dat de wil van de bestuurder hoe dan ook leidend is. Ik noem dat *instrumenteel interactief werken*.<sup>2</sup> De daden van de bestuurder wegen zwaarder dan zijn beloften, met een gefrustreerde burger als uitkomst. Als burgers hier keer op keer mee te maken te krijgen, zal het wantrouwen jegens de overheid alleen maar verder toenemen. Hebben communicatieprofessionals op departementen eigenlijk wel voldoende gewicht en statuut om op dat soort momenten tegengas te geven? Mogen, durven en kunnen zij bestuurders confronteren met de consequenties van dit soort tegenstrijdigheden? Zijn zij voldoende in staat de overmoed van de bestuurder te beteugelen? En ook omgekeerd: accepteren bestuurders hun communicatie-

professionals als nar? INSEAD-hoogleraar Manfred Kets de Vries laat ons zien dat de meeste leiders, eenmaal proevend van de macht, hun onvermogen op dit punt laten blijken.<sup>3</sup>

⋮ “Accepteren bestuurders hun  
⋮ communicatieprofessionals  
⋮ als nar?”

In de interactie-visie (in de zuivere vorm) is er wel degelijk ruimte en inbreng mogelijk voor andersdenkenden. Maar dat maakt het proces ook lastiger, want welk beeld van de werkelijkheid is dan ‘meer waar’? Ik kom hier straks op terug.

**Actie-visie domineert**

Ook bij de Rijksoverheid lijkt de actie-visie nog altijd te domineren. De communicatie vanuit de Rijksoverheid is dan weliswaar goed doordacht, maar tegelijkertijd sterk gericht op het zenden van boodschappen en campagnematig ingericht. Het meeste beleid, tijd en geld in de overheidscommunicatie gaat naar beïnvloedende activiteiten die ik rangschik onder de actie-visie. Denk aan Postbus 51-campagnes. Maar ook de externe oriëntatie van directies Communicatie is opvallend groot in verhouding tot de aandacht voor interne communicatie. Bewindslieden vragen erom zichtbaar te zijn en rekenen hun directies Communicatie kennelijk met name af op die (externe!) zichtbaarheid. Want laten we eerlijk zijn:

om het daadwerkelijke effect van deze zendingen lijken de communicatoren (of de bewindslieden!) op de departementen zich minder te bekommeren. Naar mijn opvatting heeft communicatie op deze manier vooral een schaamlapfunctie. Departementen (en bewindslieden) kunnen laten zien dat ze ‘tenminste iets hebben gedaan aan communicatie’.

⋮ “De externe oriëntatie van de  
⋮ Directies Communicatie is  
⋮ opvallend groot”

Overheerst de waan van de dag? Liggen de nieuwe prioriteiten van de politici alweer te wachten en staat de volgende campagne alweer in de startblokken? Hoeveel prioriteit krijgt regelmatig en gedegen uitgevoerd evaluerend onderzoek naar effecten van communicatiecampagnes nu eigenlijk? Heeft het kritische rapport van de Rekenkamer van alweer bijna twintig jaar geleden de overheidscommunicatoren eigenlijk wel aan het denken gezet?

**Een ander perspectief**

In deze bijdrage wil ik daar een ander perspectief naast zetten. En dit perspectief zal ik vertalen naar strategische communicatie en regie. Het is een perspectief dat gebaseerd is op de interactie-visie. Uitgangspunt daarbij is dat burgers best willen veranderen. Maar dan moet je ze mobiliseren, ruimte bieden en hun initiatieven ook echt honoreren.

**De frustraties van de professor**

In de Machiavelli-lezing 2010 beklagt prof. dr Roel Coutinho van het RIVM zich erover dat zijn wetenschappelijk doorwrochte en door *peers* zorgvuldig gereviewde artikel na een Google-search op het internet pal naast een bijdrage over hetzelfde onderwerp van een of andere “bloemiste op de hoek” staat. Coutinho vindt het vreselijk dat hij als gerenommeerd wetenschapper anno 2010 met deze bloemiste moet wedijveren om het gelijk. Hij is van mening dat we mensen al jong zouden moeten leren kritischer te zijn op de informatie die zij consumeren. Volgens hem is het één (de wetenschap, lees: zijn wetenschap...) meer waar dan het ander (de opvatting van de bloemiste). Die vertwijfelde oproep is vanuit zijn perspectief begrijpelijk. En het is zeker zinvol mensen al vroeg enig kritisch mediabesef bij te brengen. Toch blijkt dat enige sturing in de oordeelsvorming van mensen nog niet zo eenvoudig is.

De regierol van de overheid is dan processturing in plaats van inhoudelijke sturing. Analoog aan de indeling tussen actie en interactie, laat de tabel op p. 35 de kenmerkende verschillen tussen beide vormen van regie goed zien. We spreken daarin van de communicatie-adviseur als *Regisseur* als het gaat over de actie-visie en van de communicatie-adviseur als *Procesontwerper* als het gaat om de interactie-visie.<sup>2</sup>

**Samenvattend speelveld  
van communicatie**



Procesontwerper	Regisseur
Werkt vanuit de interactie-visie op communicatie	Werkt vanuit de actie-visie op communicatie
Meestal <i>Begin of Pipe</i> (er is nog geen plan, meestal wel een doel)	Meestal <i>End of Pipe</i> (plan, doel, boodschap marsroute en interventies liggen al vast)
Communicatie in beleid: Hoe maken we het beleidsproces zelf interactiever?	Communicatie over beleid: Hoe krijgen we de boodschap over het beleid bij de ander tussen de oren?
Communicatie is integraal onderdeel van het beleidsproces	Communicatie als uitvloeisel van strategisch beleid
Mede-ontwerper van een beleidsproces (hoe krijgen we draagvlak/ hoe benutten we kennis van betrokkenen?)	Zoekt passende communicatiemiddelen en -activiteiten bij doel/doelgroep/ boodschap (hoe zorgen we dat de doelgroep de boodschap hoort, begrijpt en ernaar handelt?)
Schrijft mee aan het beleidsplan	Vult het communicatie-hoofdstuk van het beleidsplan in
Legt in het communicatieplan accent op interventies. Vaak is er echter geen apart communicatieplan	Legt in het communicatieplan accent op doelen/doelgroepen en middelen uitgezet in tijd. Meestal een matrix.
Zoekt naar, c.q. creëert momenten in het proces om mensen bij elkaar te brengen	Stemt verschillende communicatie-modaliteiten, -activiteiten en -middelen op elkaar af
Bedenkt hoe je mensen met elkaar laat communiceren (dialog) en waarover precies	Legt vooral accent op het informeren van doelgroepen
Gefocust op: mensen (bijeengebrengen)	Gefocust op: communicatie-activiteiten en -middelen (ontwikkelen & afstemmen)
Relatiegericht	Reputatiegericht
Doel: gedeelde betekenisgeving door interactie (ondersteuning, betrokkenheid en verbondenheid). Draagvlak	Doel: overdracht van consistente boodschappen (bewustwording en begrip). Eenduidige beeldvorming en reputatie
Product: een ontmoeting, een conferentie, een discussieforum, een panel, een intranet-discussie, een workshop, een gesprek	Product: een folder, een website, een nieuwsbrief, een artikel, een campagne, een 'gimmick'
Voert (mede) de regie over het ontwerp-proces. Onderkent en ondersteunt anderen in hun communicatieve rol	Voert zelf de regie over de communicatie



### Inenten tegen Mexicaanse griep of niet?

In 2009 ontstond verwarring en onzekerheid in ons land over de vraag of je je moest laten vaccineren tegen Mexicaanse griep. Mensen gingen zelf op zoek naar informatie die hen bij deze afweging kon helpen. Ze raadpleegden bijvoorbeeld speciale websites van VWS of RIVM, maar misschien ook die van de Nederlandse Vereniging voor Kritisch Prikken. Ze lazen in de media over grote groepen verpleegkundig personeel die zich niet lieten vaccineren. Ze haalden hun eigen ervaringen met vaccineren terug in herinnering (had ik vroeger last van bijverschijnselen?) en fantaseerden wat er allemaal zou kunnen gebeuren (misschien zaten in het vaccin wel nanochips, die je mee-geïmplant werd kreeg, tegelijk met het vaccin??). Vervolgens spraken ze over hun beelden met anderen. Zo kwamen ze al zoekend, fantaserend en pratend tot een impliciete beantwoording van de drie vragen: 'wat is er aan de hand? Wat betekent dit voor mij? Wat kan ik nu het beste doen?'

### 'In actie met burgers'

De proeftuinen van het BZK-programma 'In actie met burgers' leverden vele fraaie voorbeelden op (zie: [www.inactiemetburgers.nl](http://www.inactiemetburgers.nl)). Succesfactor was dat er op lokaal niveau, veelal kleinschalige vormen van betrokkenheid werden georganiseerd. *Het organiseren van actieve betrokkenheid (in beleidsvorming) lukt kennelijk beter en gemakkelijker op lokaal niveau.* Dat is een les voor de departementen. In zijn algemeenheid kunnen we stellen dat burgers best willen veranderen, maar niet (door de overheid) veranderd willen worden.

Waarom is het organiseren van actieve betrokkenheid zo belangrijk? Het antwoord op deze vraag begint met de manier waarop in de hoofden van mensen (burgers) beelden ontstaan. Bijvoorbeeld over een beleidsonderwerp. Een beeld ontstaat door een combinatie van vier factoren:

1. mensen gaan op zoek naar informatie in de media. Zij doen dit, mede dankzij internet steeds actiever zelf
2. mensen projecteren hun ervaringen uit het verleden (met de overheid, of met een beleidsonderwerp) op het heden. ("Vroeger ging het zo, dan zal het nu wel weer zo gaan...")
3. ze fantaseren er zaken bij...
4. en mensen gaan informeel met elkaar in gesprek (over het beleidsonderwerp). In die gesprekken duiden mensen het beleid. Ze geven impliciet

of expliciet antwoord op drie vragen:

- a. Wat is er precies aan de hand (rond dit beleidsonderwerp)?
- b. Wat betekent dat voor mij?
- c. Wat kan ik nu het beste gaan doen?

Deze drie vragen samen vormen dan de kern van het 'betekenis geven aan de werkelijkheid'. Ze vormen ook de kern van de interactie-visie. Daarom ga ik er hieronder nader op in.

### • "Burgers willen niet • veranderd worden"

Door mensen actief te betrekken en ze met elkaar te laten praten over nieuw beleid aan de hand van deze drie vragen, vernemen ze van anderen hoe die naar deze vragen kijken, c.q. welke betekenis anderen aan het beleid geven. In gesprekken wisselen mensen dus hun beelden van de werkelijkheid met anderen uit en horen ze ook andere beelden van de werkelijkheid. Soms komen ze samen tot een gedeeld beeld van de werkelijkheid. Ze zijn het dan samen eens over de antwoorden op de bovengenoemde drie vragen.

Uit onderzoeken van Renate Werkman<sup>4</sup> en Thijs Homan<sup>5</sup> blijkt dat het gedeelde beeld als het ware in

de hoofden van mensen 'verstolt'. Al pratend construeren mensen een werkelijkheid waarin ze zelf gaan geloven. Het beeld wordt een (verstolde) overtuiging, de *waarheid, hun* waarheid. Werkman noemt dat de gefixeerde werkelijkheid. En die werkelijkheid drijft ook het handelen (gedrag). *Als je gedrag wilt beïnvloeden in een bepaalde richting, is het dus de kunst invloed uit te oefenen op die gesprekken.* Bedenk daarbij wel dat het aan de ander is om te bepalen of dat lukt... Het lukt in elk geval niet door het verkondigen van de enige (rijksoverheids-) werkelijkheid op een website, in een campagne of een folder, ook al is die nog zo wetenschappelijk onderbouwd en doelgroepgericht ontwikkeld. Homan noemt dergelijke activiteiten monovocaal. Voor mij is het rondzenden van informatie kenmerkend voor de actie-visie op communicatie. Als we bedenken dat de overheid een steeds meer gewantrouwd partij in de samenleving is geworden, is de kans op succes daarmee gering. In dat licht bezien zijn vraagtekens te zetten bij de overdaad aan campagnes en zendingspanningen van departementale communicatie-afdelingen.

### In gesprek met....

De uitdagende vraag voor communicatieprofessionals is hoe dan wél gedragsbeïnvloeding kan worden gerealiseerd. Kennelijk moeten we het zoeken in

gesprekken waarin verhalen worden verteld.<sup>6</sup> Naar mijn overtuiging is gedragsbeïnvloeding succesvol als mensen in gesprek raken met door hen gerespecteerde actoren. In het geval van de Mexicaanse griep (inerten of niet?) is de eigen huisarts zo'n gerespecteerde actor. Daar ga je heen als je echt worstelt met gezondheidsvraagstukken. En hem/haar geloof je. Alleen dergelijke personen kunnen in een gesprek jouw verstolde beeld of gefixeerde werkelijkheid met succes veranderen en daarmee ook jouw gedrag. Het zou wel eens kunnen zijn dat de viroloog Ab Osterhaus, na het bekend worden van zijn aandelen in een farmaceutisch bedrijf, door het publiek niet meer als een gerespecteerde actor werd gezien, met betrekking tot de vraag of je je wel of niet moest laten vaccineren tegen Mexicaanse griep. Ook VWS-minister Klink werd als representant van de gewantrouwe overheid waarschijnlijk niet echt meer gezien als een gerespecteerde actor in deze.

### • “Het beeld wordt een • overtuiging, de waarheid”

In de samenleving kunnen communicatieprofessionals dergelijke gesprekken over beleidsthema's organiseren. Deze gesprekken kennen dan idealiter typeringen als:

- open voor andere inzichten;
- nieuwsgierigheid;
- verwondering;
- open vragen stellen;
- verkennend;
- vertalen naar de eigen situatie;
- samen oplossen;
- samen eens worden (het niet eens te zijn).

Alleen gesprekken die voldoen aan dit soort eigenschappen, én die een voldoende informeel karakter behouden (dus niet teveel een vergadering noch formele plichtplegingen) én waar gerespecteerde actoren aan deelnemen, bieden kansen om gestolde betekenissen te veranderen. Als de actoren niet (voldoende) gerespecteerd zijn, zullen zulke gesprekken snel het karakter krijgen van “ik heb meer gelijk dan jij”. Met andere woorden: een soort onderhandeling, debat of in elk geval strijd om invloed. Met name overheden, doorgaans initiator van dergelijke gesprekken, zullen deze dan mogelijk instrumenteel interactief willen gebruiken. Zij wil de ander(en) immers het liefst overtuigen van het eigen gelijk? De overheid heeft toch het beste met u voor? De uiteenlopende werkelijkheden strijden dan om de waarheid. Welk verhaal is meer waar? Welke werkelijkheid wint en wordt leidend? Aarts ziet dat

als het onderhandelingsproces in interactie. Het is interessant om uit de onderhandelingstheorie<sup>7</sup> tactische gespreksvormen te kiezen, die ervoor zorgen dat juist dat soort gesprekken een meer open karakter blijven behouden of krijgen. Zo blijft er lange tijd ruimte voor meerdere perspectieven (werkelijkheden) en wordt het geen overtuigspelletje.

### • “Gesprekken met de • samenleving moeten een • informeel karakter houden”

Het is echter geen gemakkelijke uitdaging voor de rijksoverheid om op nationaal niveau gesprekken te organiseren die aan deze condities voldoen. Met brede maatschappelijke discussies hebben we immers sterk wisselende ervaringen. Het is voor mij nog een vraag of een soort thematisch ingericht ‘Nationaal Rijksinternetforum’ hier soelaas zou kunnen bieden. Verdient het niet de aanbeveling elkaar fysiek te ontmoeten en recht in de ogen te kijken? Is een combinatie van beide realistischer: een geïntegreerde aanpak, waarin fysiek en on-line contact is afgestemd? Er is nu nog onvoldoende bewijs om te kunnen stellen dat grootschalige on-line interactie tot gedragsverandering van grote aantallen burgers zal leiden.

### • “Overheden moeten op zoek • naar gerespecteerde actoren”

En dan nog dit: je kunt op nationaal niveau wel gesprekken organiseren (al dan niet online), maar het grootste en belangrijkste deel van de betekenisgeving vindt plaats in de informele communicatie, ofwel in informele gesprekken. Daarmee kom ik op een belangrijke gevolgtrekking, namelijk dat *als de invloed van de overheid op de (informele) betekenisgeving gering is, de kansen om gedrag van burgers te beïnvloeden eveneens gering zullen zijn*. Juist vandaag de dag (!) bepaalt de burger zelf wel wie hij gelooft, en vervolgens handelt hij dáárnaar. Consequentie hiervan is dat overheden dus op zoek moeten naar gerespecteerde actoren, denk aan de eerder genoemde huisartsen. Waartoe brengt ons dit? *De meest kansrijke gedragsbeïnvloeding vindt plaats als de overheid over een beleidsthema gesprekken weet te organiseren die lokaal, kleinschalig en zo informeel en open mogelijk zijn en waaraan in de ogen van burgers gerespecteerde actoren deelnemen.*

### Interne veranderingen

Binnen organisaties, de kern van mijn werkzaamheden, ligt het iets gemakkelijker. Hoewel ook daar sprake is van taaie (verander)processen in robuuste organisaties.<sup>8</sup> Daar is gedragsverandering mogelijk vanuit dezelfde gedachte, namelijk dat gedrag mogelijk kan worden bijgestuurd door een dialoog met gerespecteerde actoren. In de meeste gevallen is dat trouwens de direct leidinggevende. Vandaar dat onderzoeken naar interne communicatie nogal eens concluderen dat medewerkers nieuws het liefst willen horen van hun directe baas.

Ik hecht veel waarde aan die persoonlijke dialoog in de interne communicatie. Feitelijke, algemene informatie kan best op het intranet worden gepubliceerd. De communicatie (betekenisgeving) en vertaling naar de eigen werksituatie kan plaatsvinden in de interactie, in gesprekken en verhalen in het teamoverleg.<sup>9</sup> Maar bedenk dat ook hier betekenisgeving vooral informeel plaatsvindt: een praatje op de gang, tijdens de lunchpauzes of bij de koffie-automaat. De gedachte is dat succesvol veranderen lukt als mensen in informele en formele gesprekssituaties met elkaar tot een nieuwe betekenis komen: “zo kijken wij naar de verandering”. Er ontstaat een nieuw gefixeerd werkelijkheidsbeeld dat (ander) gedrag stuurt. En daarmee vloeien communiceren en organiseren (veranderen) naadloos in elkaar over.

### Strategisch communicatiemanagement

Strategische communicatie is ook vanuit beide visies op communicatie te benaderen. Vanuit de actie-visie draait het volgens mij om het op een zorgvuldig doordachte wijze inzetten van communicatieve instrumenten/middelen, die een doelgroepgerichte (monovocale) kernboodschap omvatten, opdat de gedefinieerde doelgroepen deze ontvangen en verwerken. Dat moet leiden tot de gewenste houding en gedrag. De strategische regiefunctie komt vanuit dat perspectief werkendeweg in beeld om voortdurend de vinger aan de pols te houden en bij te sturen waar nodig.

De interactie-visie op communicatie laat een vervlechting van veranderen en communiceren zien. Veranderen is dan te omschrijven als een proces van opeenvolgende interactiemomenten waaraan bij voorkeur gerespecteerde actoren deelnemen. Zij voeren gesprekken over (een deel van) de verandering en maken zo samen een (nieuw) verhaal om daarmee een stap verder te komen in het duiden van de verandering voor henzelf. Strategisch communicatiemanagement bezien vanuit de interactie-visie gaat over hoe je die gesprekken organiseert over een

thema/beleidsonderwerp/verandering. Dan gaat het om vragen als: wanneer, hoe vaak, in welke vorm, met welke deelnemers, over welke thema's, hoe zijn die gesprekken opgebouwd en welke speelruimte hebben de deelnemers?

Als je als communicatieprofessional deze interactievisie op veranderen en communiceren onderschrijft, dan heeft dat gevolgen voor bijvoorbeeld jouw rolopvatting, jouw rolafbakening (ten opzichte van andere disciplines!), jouw relatie met beleidsafdelingen, bewindspersonen, leidinggevend en verandermanagers, jouw te leveren output en ook voor jouw dagelijkse werkzaamheden. Inmiddels zijn er verschillende mogelijkheden om je daarin verder te professionaliseren (zie bijvoorbeeld op [www.samenveranderen.nl](http://www.samenveranderen.nl)).

### • “Werken vanuit de interactie- • visie vraagt om oog voor de • irrationele werkelijkheid”

Werken vanuit de interactie-visie vraagt van communicatieprofessionals vaardigheden en kwaliteiten die misschien anders zijn dan de huidige kernkwaliteiten. Het vraagt om te beginnen een goed verhaal om ook de opdrachtgever (beleidsmedewerker, leidinggevende, projectleider of bewindspersoon) van ‘actie’ naar ‘interactie’ te kunnen laten bewegen. In competenties en vaardigheden denk ik vervolgens aan excellente analytische kwaliteiten, stappenplannen kunnen maken, in processen kunnen denken, extreem omgevingsgevoelig zijn, oog hebben voor de irrationele werkelijkheid (‘hoe lopen de hazen hier?’). Daarnaast zou zo’n adviseur (het wordt dan eigenlijk een facilitator) aan de slag moeten kunnen gaan met groepen mensen en kennis hebben van inspirerende werkvormen. Tenslotte hecht ik, zoals eerder genoemd, veel waarde aan de rolopvatting van de adviseur als nar van de koning. Dat vraagt bovenal durf om de koning:

- vragen te stellen die eigenlijk onvraagbaar zijn;
- dingen te zeggen die onzegbaar zijn;
- een spiegel voor te houden;
- te behoeden voor overmoed;
- beter zicht te geven op de werkelijkheid.<sup>3</sup>

De nar heeft de gave van inzicht en is een échte raadgever van de koning in plaats van een dienaar (met campagnes en middelen). We zien in de nar iemand met een professionele distantie en tegelijkertijd zijn sterke betrokkenheid bij het hof, de koning en zijn beleid.

### Conclusie

In de eerste plaats staat de betrouwbaarheid van de overheid in de ogen van de burger onder druk. De overheid is voor veel burgers niet (meer) een gerespecteerde partij. Ook niet in haar communicatie. De overheid is geen Meneer meer... Dat vraagt misschien fundamenteel om het herwinnen van het vertrouwen van burgers in de overheid. Hoe wordt de overheid weer een betrouwbare Meneer? In de tweede plaats, als de overheid in de huidige tijd met communicatie niet alleen kennis, maar ook gedrag van burgers wil beïnvloeden, in een door haar gewenste richting, dan moet zij niet langer vertrouwen op allerlei goedbedoelde creatieve campagnes. Dat soort ‘reclamisch’ communicatiebeleid ‘doet het goed’ in de beleidsverantwoording, maar heeft een betwistbaar gedragseffect. En laat vooral zien dat de overheid zich maar weinig gelegen laat liggen aan wat de *ontvanger* zelf vindt en doet. En die gaat dan terecht zijn of haar eigen gang. Ik denk dat het eenzijdig opleggen van de door de overheid gewenste werkelijkheid steeds minder wordt geaccepteerd.

Kansrijker is de wetenschap dat er verhalen zijn (en vooral informeel ontstaan) waarin mensen betekenis geven aan de werkelijkheid (ook aan de verschillende beleidsissues). Die verhalen kunnen veranderen in het (met name) informele discours met door de ontvanger gerespecteerde actoren. En die nieuwe betekenis leidt misschien tot ander gedrag. Maar communicatieprofessionals moeten zich vooral realiseren dat het heel lastig was en blijft gedrag van mensen echt en blijvend te veranderen. Omdat het primaat voor gedragsverandering bij de burger zelf ligt. En omdat mensen best willen veranderen, maar niet veranderd willen *worden*.

.....

Erik Reijnders is zelfstandig gevestigd veranderkundige en communicatieadviseur in Zeist.  
[erik@samenvanderen.nl](mailto:erik@samenvanderen.nl)

### Literatuur

1. E. Reijnders (2007). *Van actie naar interactie: drie nieuwe rollen voor communicatiedirecties*. In: Platform 8. *Communicatief beleid: van cursus tot cultuur*. Den Haag: SdU.
2. E. Reijnders (2008). *Interne communicatie voor de professional: naar een interactie-visie*. Assen: Koninklijke Van Gorcum.
3. Zie onder meer M.F.R. Kets de Vries (1999). *Leiders, narren en bedriegers*. Schiedam: Scriptum Management.

4. R. Werkman (2005). *Werelden van verschil*. Proefschrift Universiteit van Amsterdam.

5. Th. Homan (2005). *Organisatiedynamica*. Den Haag: SdU Uitgevers.

6. N. Aarts (2009). *Een gesprek zonder einde*. Oratie Universiteit van Amsterdam. Amsterdam: Vossius Pers.

7. Zie bijvoorbeeld W.F.G. Mastenbroek (1987). *Onderhandelen*. Utrecht: Het Spectrum.

8. Zie L. van Oss en J. van 't Hek (2009). *De onveranderbaarheid van organisaties*. Amsterdam: Mediawerf.

9. E. Reijnders (2010). – *De illusie van de cascade, waarom het doorgeven van informatie via de lijn niet werkt*.

[www.managementsite.nl](http://www.managementsite.nl)