

De Rijksvoorlichter



Een onderzoek naar strategische relaties van Rijksvoorlichters met de media



De Rijksvoorlichter

Een onderzoek naar strategische relaties van Rijksvoorlichters met de media



Fokke en Sukke,
Door: Reid, Geleijnse & Van Tol

Afstudeerscriptie voor de Master Bestuur en Beleid
Universiteit Utrecht

Begeleiders: Prof. Dr. M. Noordegraaf, Dr. K. Geuijen, Drs. M. van der Steen

Auteur: Kim van Dodeweerd, 0459755
Datum: 27 juni 2008

Voorwoord

Voor u ligt de scriptie van het afstudeeronderzoek naar strategische relaties van Rijksvoorlichters met de media. Het is mij een genoegen om u door middel van deze scriptie kennis te laten nemen van de resultaten die aantonen hoe de relaties tussen Rijksvoorlichters en de media tot stand komen, hoe ze ervaren worden en in welke mate er van beide kanten strategieën gebruikt worden om deze relaties positief te beïnvloeden.

De scriptie is het resultaat van vier maanden intensief wetenschappelijk onderzoek, bestaande uit een literatuur- en documentatiestudie, diepte-interviews en observaties.

Voor u over gaat tot het lezen, zou ik graag een aantal mensen willen danken zonder wie mijn afstuderen niet tot stand had kunnen komen.

Allereerst ben ik dank verschuldigd aan de begeleiders van mijn afstudeeronderzoek, Prof. Dr. Mirko Noordegraaf, Hoogleraar aan de Universiteit van Utrecht, Drs. Martijn van der Steen, onderzoeker aan de Nederlandse School voor het Openbaar Bestuur en Dr. Karin Geuijen, docent aan de Universiteit van Utrecht. Dankzij hun professionele en zeer leerzame feedback, adviezen en inzet heb ik mij kunnen ontwikkelen tot een volwaardig afstudeerder. Dankzij de heldere kijk op de wetenschap van Prof. Dr. Mirko Noordegraaf heb ik mijn scriptie vloeiend en weloverwogen kunnen voltooien. De bereidheid van Drs. Martijn van der Steen tot het geven van adviezen tussen de bijeenkomsten door en de bereidheid het doorlezen van de conceptstukken heeft er voor gezorgd dat zelfs de schoonheidsfoutjes glad gestreken konden worden. Mijn dank gaat hiernaast ook uit naar Dr. Karin Geuijen, die op de valreep bereid was in te vallen als tweede corrector en mij daarbij heeft voorzien van relevante en praktische adviezen.

Tevens ben ik dank verschuldigd aan alle respondenten die bereid waren aan dit onderzoek mee te werken. Zonder hun tijd en inzichten had ik dit onderzoek niet kunnen realiseren. De gehouden interviews, de observaties en de beschikbaar gestelde beleidsdocumentatie waren allemaal zeer waardevol. Grote dank ben ik hierbij verschuldigd aan de personen die naast de vele gesprekken ook bereid waren om mij een kijkje in hun organisatie te laten nemen. Ik dank hen hartelijk voor het vertrouwen dat zij in mij hebben gesteld, door mij te voorzien van relevante bedrijfsinformatie.

Tot slot spreek ik mijn dank uit naar de leerzame feedback en ondersteuning van mijn medestudenten Dionne Zeldenrijk, Marlies de Vries en Michiel Kunnen en alle collega-onderzoekers van de Nederlandse School voor het Openbaar Bestuur. Zij maakten het mogelijk dat ik naast de feedback van mijn begeleiders ook uit andere hoeken goed advies kreeg.

Met deze afstudeerscriptie hoop ik een bijdrage te kunnen leveren aan de inzichten rondom het werk van de Rijksvoorlichter. Uiteraard houd ik mij aanbevolen voor eventuele correcties en suggesties.

Utrecht, juni 2008



Inhoudsopgave

Samenvatting	9
1. Probleemstelling	11
1.1 Onderzoeksfocus: relaties van voorlichters met de media	12
1.1.1 De complexe positie van de Rijksvoorlichter	13
1.1.2 Onderzoeksvraag en deelvragen	14
1.2 Strategie als onderzoeksonderwerp	16
1.2.1 Strategie bij de overheid en niet in het bedrijfsleven	16
1.2.2 Strategie als praktijk en niet als entiteit	16
1.3 Relevantie van het onderzoek	17
1.4 Onderzoeksaanpak	18
1.4.1 Observaties en gesprekken	18
1.4.2 Werkwijze	18
1.4.3 Organisaties en respondenten	18
1.5 Leeswijzer	19
2. Rijksvoorlichting	20
2.1 Context	20
2.1.1 De relatie tussen de politiek en de media: de geschiedenis in het kort	20
2.1.2 Het Haagse Huwelijk: Een strategische afhankelijkheids- en afstotingsrelatie	21
2.1.3 De veranderende macht van de media	22
2.1.4 Medialogica	23
2.2 Beleid	25
2.2.1 Commissie Wallage: de voorlichter in het hart van het beleidsproces	25
2.3 Voorlichting: een algemene inleiding	26
2.3.1 Voorlichting is een professionele activiteit	26
2.3.2 Voorlichting ondersteunt beleid	26
2.3.3 Voorlichting is bedoelde communicatie	26
2.3.4 Het doel van voorlichting is gedragsverandering	26
2.3.5 Gedragsverandering berust op nadenken, overzicht en motivatie	27
2.4 Rijksvoorlichting	24
2.5 Conclusie: Hoe kan Rijksvoorlichting gekarakteriseerd worden?	28
3. Strategie en de strategische Rijksvoorlichter	29
3.1 Strategie: een veelzijdig en complex begrip	29
3.2 Strategie als praktijk benadering	31
3.3 Strategievorming bij de overheid en haar strategen	32
3.3.1 Ambities en strategische opgaven voor de Rijksvoorlichter	32
3.4 Het strategische gedrag van de Rijksvoorlichter	35
3.4.1 Lastige positie	35
3.4.2 Dominante rolopvattingen: drie typen Rijksvoorlichters	36
3.5 De strategische voorlichter	36
3.5.1 Strategie in de praktijk	37
3.6 Conclusie: Voor welke strategische opgaven staat de Rijksvoorlichter en hoe is zijn gedrag te karakteriseren?	38

4. Onderzoeksopzet	39
4.1 Onderzoeksperspectief	39
4.2 Casusselectie	39
4.3 Organisaties	39
4.4 Onderzoeksmethoden	40
4.4.1 Respondentenkeuze	40
4.4.2 Triangulaire werkwijze	41
4.5 Conclusie	43
5. Relaties van Rijksvoorlichters met de media	44
5.1 De relaties in de praktijk	44
5.2 Visies op de relaties	45
5.2.1 Niet alleen maar toenemende macht van de media	48
5.2.2 Visies in het kort	49
5.3 Opbouwen van relaties	50
5.4 Benutten van de relaties	51
5.5 Conclusie: Hoe ervaart de voorlichter de relaties met de media en hoe geeft hij hier vorm aan?	51
6. Strategische invulling van de relaties	53
6.1 Opvattingen over strategische kanten van relaties	53
6.2 Strategie in de praktijk	54
6.2.1 Strategie in het dagelijkse werk	55
6.2.2 Strategische momenten	58
6.2.2.1 Profilering	58
6.2.2.2 Werkbezoeken	59
6.2.2.3 Persconferenties	60
6.3 Strategische keuzes en afwegingen	61
6.4 Mechanismen voor invloed	65
6.5 Strategie vanuit de media	65
6.6 Visies en keuzes	67
6.7 Conclusie: Hoe gedraagt de voorlichter zich tijdens strategische momenten in de relaties met de media en welke mechanismen gebruikt hij daarbij om invloed uit te oefenen?	67
7. Conclusie & Aanbevelingen	68
7.1 Theorie: een problematische relatie	68
7.2 Empirie: niet zo problematisch als gedacht!	69
7.3 Welk strategisch gedrag vertonen voorlichters, en waarom, ten einde de politiek en de media op elkaar te betrekken?	71
7.4 Aanbevelingen: toekomstgerichtheid en vervolgonderzoek	72
Literatuurlijst	75
Bijlage 1: Respondentenlijst	77

Samenvatting

Het werk van een Rijksvoorlichter is geen eenvoudige opgave. De Rijksvoorlichter heeft in zijn functie als woordvoerder van een minister, staatssecretaris of een departement en als informatiebron voor de media te maken met media die er op uit zijn om als eerste het nieuws te brengen, in plaats van de waarheid van de gebeurtenissen gedegen te checken. Het gevolg is dat gebeurtenissen niet altijd in de juiste context geplaatst worden en dat de berichtgeving niet volledig of soms zelfs onjuist is. De informatie is vaak meer op sensatie dan op waarheid gebaseerd. Toch is het de taak van een voorlichter om, temidden van deze problematiek, een schakel te zijn tussen het departement en de buitenwereld. Hij onderhoudt contacten met de media die in hun rol actief op zoek zijn naar informatie. Hierbij heeft hij de verantwoordelijkheid netwerken tussen de overheid en de buitenwereld te creëren en te behouden. Helder en effectief communiceren met de media en andere belanghebbenden in de samenleving is daarbij het doel. Dit is niet eenvoudig, want tegelijkertijd behoort hij loyaal te zijn aan zijn minister of departement die een grote mate van discretie in informatievoorziening naar de media van hem eisen. In dit rapport kan de Rijksvoorlichter dan ook gezien worden als een strateeg, die door middel van het aangaan van strategische relaties met de media de politiek en de media op elkaar probeert te betrekken.

Dit onderzoek richt zich op het strategische gedrag van Rijksvoorlichters. Het doel hiervan is om er achter te komen hoe strategische relaties tussen de voorlichter en de media ingezet worden, welke strategische momenten er voorkomen en met welke mechanismen deze momenten door de voorlichter gebruikt worden om toch invloed uit te oefenen op de media. Uit het onderzoek is gebleken dat:

- ✚ De relatie tussen de Nederlandse politiek en media gekenmerkt kan worden als een afhankelijkheids- en afstotingsrelatie
- ✚ De macht van de media groot is, mede door de opkomst van medialogica en de vierentwintig-uurs nieuwsmarkt
- ✚ Deze grote macht van de media ook weer gerelativeerd kan worden door de opkomst van internet
- ✚ De Rijksvoorlichter een belangrijke functie heeft in het op elkaar betrekken van de politiek en de media en mede hierom strategische relaties aangaat met de media
- ✚ Deze relaties in de praktijk niet zo problematisch ervaren worden als in de (wetenschappelijke) literatuur gesuggereerd wordt
- ✚ Zowel de voorlichters als de media erkennen dat ze elkaar nodig hebben, maar beiden ook andere belangen hebben en dat van elkaar weten
- ✚ Er verschillende visies en manieren zijn om strategische relaties op te bouwen, te benutten en in te zetten om invloed uit te kunnen oefenen
- ✚ Zowel tijdens gewone werkdagen, als bij strategische momenten, door beide partijen strategische keuzes en afwegingen worden gemaakt om de relaties positief te beïnvloeden, waaronder onder andere het kiezen welke media benaderd worden, het kiezen wanneer berichten naar buiten gaan, hoe de boodschap geformuleerd wordt, en hoe de media op andere manieren ‘getriggerd’ kunnen worden om te publiceren.

- ✚ Er uit de categorisering van alle strategische keuzes en afwegingen uiteindelijk zes mechanismen van beïnvloeding afgeleid kunnen worden: nieuwsselectie, timing, mediakeuze, aandacht, vormgeving en profilering
- ✚ Alle strategische keuzes, afwegingen en mechanismen voor beïnvloeding maken het tezamen mogelijk dat de relaties tussen Rijksvoorlichters en de media hun vorm krijgen en er voor zorgen dat de politiek en de media op elkaar betrokken kunnen worden.
- ✚ Naar aanleiding van de empirische resultaten er enkele aanbevelingen gedaan kunnen worden die zich richten op de gevolgen voor de voorlichters, de relaties met de media, de toekomst en eventueel vervolgonderzoek.

Hoofdstuk 1: Probleemstelling

Alistair Campbell: voormalig woordvoerder en persvoorlichter van Tony Blair:
Over de macht van de media

“...Journalisten vinden het tegenwoordig belangrijker om als eerste het nieuws te brengen, dan om de feiten goed te checken. Het gaat niet meer om de feiten, maar om het effect, de impact. Een deadline bestaat niet meer. De media werken nu vierentwintig uur per dag. Er is te veel focus op de waan van de dag. Het gevolg is dat de media nu minder gericht zijn op zaken van de lange termijn. Ik vind dat de politici te veel hebben toegegeven in die discussie. Ze richten zich niet op de lange termijn op een manier die aanslaat bij het publiek. Ze waken zich niet voldoende tegen dat kortetermijndenken van de media. Als een krant of radio- of tv-zender het bij het verkeerde eind heeft, dan weet iedereen die ook door de media binnenstebuiten is gekeerd, dat je als persvoorlichter hemel en aarde moet bewegen om de fout hersteld te krijgen...”

Bron: Uitzending De leugen regeert

Het werk van een voorlichter is geen eenvoudige opgave. Dat illustreert bovenstaand fragment uit een interview met Alistair Campbell, voormalig woordvoerder en persvoorlichter van Tony Blair.¹ In zijn uitspraken benoemt Campbell voornamelijk de lastige omgang met de media, die een voorlichter in grote mate kan ervaren. Het verwoordt dat de media op zoek zijn naar informatie, maar soms eerder geneigd zijn snel het nieuws te brengen dan de feiten goed te controleren. De berichtgeving is doorgaans meer gericht op sensatie dan op de inhoudelijke punten van het beleid. Ze zijn gericht op de waan van de dag, terwijl een lange termijnvisie in de politiek van groot belang is, als we de alom bekende en populaire zin “Regeren is vooruitzien” serieus nemen. De media kunnen een bewindspersoon of departement veel schade toebrengen met hun berichtgeving. Er is vandaag de dag sprake van medialogica, zo stelt ook de Raad voor de Maatschappelijke Ontwikkeling in haar rapport.² Dit houdt in dat steeds meer wordt bepaald door de mogelijkheden en begrenzingen van de media.

Temidden van deze problematiek staat de Rijksvoorlichter als woordvoerder van de minister, staatssecretaris of een departement en als informatiebron voor de media. Een voorlichter moet informatie geven, maar tegelijkertijd ook terughoudend zijn, hij moet zijn woorden zorgvuldig kiezen, alert zijn op de reactie van de media en - te midden van deze complexiteit - boven alles de goede boodschap overbrengen. Hij onderhoudt contacten met de media die in hun rol actief op zoek zijn naar informatie. Hierbij heeft hij de verantwoordelijkheid netwerken tussen de overheid en de buitenwereld te creëren en te behouden. Helder en effectief communiceren met de media en andere belanghebbenden in de samenleving is daarbij het doel.³

¹ Uitzending De leugen regeert, 14 maart 2008

² Raad voor het Openbaar Bestuur, (2003)

³ Rijksvoorlichtingsdienst, geraadpleegd op 13 februari 2008

In dit rapport kunnen Rijksvoorlichters dan ook gezien worden als strategen. Als ambtenaren die, temidden van de waan van de dag, toch effectief en efficiënt een koers uit kunnen zetten waarlangs een organisatie haar belangrijkste doelen tracht te verwezenlijken.⁴ Maar toch zitten er behoorlijk wat haken en ogen aan het uitoefenen van deze functie. In het programma “De Leugen Regeert” van 14 maart 2008, waarin in de uitzending de macht van de media centraal staat, komt naar voren dat voorlichters vandaag de dag geconfronteerd worden met media die er op uit zijn om als eerste het nieuws te brengen, in plaats van de waarheid van de gebeurtenissen gedegen te checken.⁵ Het gevolg is dat gebeurtenissen niet in de juiste context geplaatst worden en de berichtgeving niet volledig of soms zelfs onjuist is. De informatie is vaak meer op sensatie dan op waarheid berust. De voorlichters hebben steeds vaker te maken met invloedrijke media.

Dit onderzoek richt zich op het strategische gedrag van Rijksvoorlichters. Het doel hiervan is om er achter te komen hoe strategische relaties tussen de voorlichter en de media vorm krijgen, welke strategische momenten er voorkomen en met welke mechanismen deze momenten door de voorlichter gebruikt worden om toch invloed uit te oefenen op de welhaast onbeïnvloedbare media. In dit hoofdstuk zal de probleemstelling van het onderzoek uitgewerkt worden. Hierbij zal duidelijk worden dat strategievorming bij de overheid centraal staat, met een focus op de relaties met de media. Tevens zal duidelijk worden hoe het onderzoek uitgevoerd is, welke onderzoeksvragen centraal staan en wat de relevantie hiervan is.

1.1 Onderzoeksfocus: relaties van voorlichters met de media

Wat maakt het werk van een Rijksvoorlichter zo interessant dat het waardevol is om er een afstudeerscriptie aan te wijden? Het antwoord op deze vraag is dat het werk van een voorlichter onderhevig is aan verschillende eisen, zowel politieke eisen als eisen van de media, dat dit het interessant maakt om de onderzoeksfocus op te richten.

In het werk van een Rijksvoorlichter is er sprake van een spanning tussen de politieke wereld binnen, de mediawereld buiten en de eigen professionaliteit van de voorlichter. Het werk speelt zich af in een context waarbinnen hij te maken heeft met de steeds groter wordende macht van de media die om informatie vragen; de mediawereld. Tegelijkertijd behoort hij loyaal te zijn aan zijn minister of departement die een grote mate van discretie in informatievoorziening naar de media van hem eisen; de politieke wereld. De voorlichter dient om te gaan met verschillende eisen en belangen die allemaal op hem inwerken en het werk complex maken; de eigen professionaliteit. Hij staat tussen de politiek en media in en het zijn juist deze omstandigheden die de vraag doen rijzen hoe een voorlichter daar eigenlijk mee om gaat en die het waard zijn en interessant maken om hier inzicht in te verkrijgen.

⁴ Korsten, (1993), p. 3

⁵ Wester, F., (2008), in: De leugen regeert

1.1.1 De complexe positie van de Rijksvoorlichter

Overheidsvoorlichting speelt sinds de Tweede Wereldoorlog een belangrijke rol in de Nederlandse samenleving. De Rijksvoorlichter staat sinds jaar en dag op het snijvlak van de departementale wereld en de buitenwereld. In de praktijk stuiten de functie-eisen van de voorlichter nog al eens op problemen. Hoewel hij een schakel is tussen het eigen departement en de media, kunnen deze twee er tegelijkertijd voor zorgen dat zij met hun eisen en verlangens de voorlichter beperken in zijn functie-uitoefening. De voorlichter dient loyaal te zijn aan zijn departement of minister. Hij moet er voor zorgen dat hij de juiste informatie van zijn departement naar buiten brengt, maar hij moet er tevens voor zorgen dat niet alle vuile was publiekelijk wordt. Hij dient naar buiten te brengen wat het departement kwijt wil, terwijl dit soms niet overeen komt met wat de media willen weten. Zij zijn vaak op zoek naar sensationele nieuwtjes, terwijl dit niet is wat het departement openbaar zal maken, aldus de auteur Van Praag.⁶ Aan de ene kant staan de relaties tussen de voorlichter en de media in het teken van afhankelijkheid, maar aan de andere kant is de voorlichter geneigd zijn eigen departement of minister op bepaalde momenten zo veel mogelijk af te schermen van de media. De afhankelijkheid is gelegen in het feit dat in de hedendaagse Nederlandse democratie, politieke debatten niet gevoerd kunnen worden zonder tussenkomst van de media. Het publieke domein dankt zijn bestaan grotendeels aan de radio, televisie, opiniebladen, tijdschriften en internet.⁷ Politici zijn hierbij afhankelijk van deze media, maar ook de media ontlenen hun bestaansrecht voor een groot deel aan de politiek. Waar de bewindslieden van de departementen de media als middel zien om bekendheid, draagvlak en electorale winst bij de burger te werven, zien de media de bewindslieden als belangrijke bron om informatie te kunnen verkrijgen over de nieuwsfeiten en er zo over te kunnen publiceren. Echter, naast deze afhankelijkheid is de voorlichter ook geneigd zijn minister of departement af te schermen van de media.

Om de controle over de informatievoorziening te kunnen behouden, is het essentieel om de media niet te veel in het speelveld van de voorlichter te laten komen. Het dilemma waar de voorlichter dus mee te maken heeft, is het feit dat hij aan de ene kant niet zonder de media kan, maar er aan de andere kant ook niet te veel mee te maken wil hebben en ze soms het liefst op afstand wil houden. Het lijkt op een relatie die in het teken staat van afhankelijkheid en afstoting. Afhankelijkheid omdat beide partijen in grote mate hun bestaansrecht verlenen aan de ander, afstoting omdat de voorlichter en de politiek in grote mate ook vaak hinder ondervinden van de media. Toch is het in de Nederlandse democratie zo dat de voorlichter en de media tot elkaar veroordeeld zijn om in samenwerking zo goed als mogelijk de relevante en juiste informatie over de Nederlandse politiek naar buiten te brengen. Afgevraagd kan echter worden in hoeverre dit mogelijk is binnen de haatliefde verhouding die de twee partijen met elkaar hebben. Kortom: een gecompliceerde relatie die zowel afhankelijkheid als afstoting met zich meebrengt en die het daarom interessant maakt om nader geanalyseerd te worden.

⁶ Praag, Ph, van, (2001), p. 312

⁷ Raad voor het Openbaar Bestuur, (2003), p. 9

1.1.2 Onderzoeksvraag en deelvragen

Naar aanleiding van de eerder genoemde afhankelijkheids- maar tegelijk ook afstotingsrelaties tussen de voorlichter en de media, rijst de vraag hoe deze relaties in de werkelijkheid nu eigenlijk vormgegeven worden. De voorlichter is aangesteld om controle te behouden over de informatie die vrijgegeven wordt vanuit de politiek naar de buitenwereld toe. Vandaag de dag brengen de media echter snelle, soms niet goed gecontroleerde en op sensatie beruste informatie naar buiten die zeer schadelijk kan zijn voor de betreffende minister of het departement.⁸ In de volgende hoofdstukken zal duidelijk worden dat de macht van de media groter wordt en dat het voor de voorlichter dan ook steeds lastiger wordt om alles in goede banen te leiden. Desondanks blijft het de taak van de voorlichter om in het licht van de invloedrijke media, toch controle te blijven behouden over de communicatie- en informatievoorziening. Vooralsnog is het onduidelijk hoe de voorlichter toch zijn doelen gerealiseerd krijgt in de lastige relatie met de media en hoe hij hierbij zijn professionaliteit kan inzetten. Volgens de auteur Stokmans gebeurt dit vaak door het aangaan van *strategische relaties* tussen de voorlichter en de media.⁹ Deze relaties maken het mogelijk dat de twee partijen niet alleen hinder van elkaar ondervinden, maar elkaar ook wederzijds perspectief kunnen bieden en elkaar van dienst kunnen zijn. Het is te zien als het aangaan van constante strategische relaties, waarbij de partijen elkaar kunnen helpen door elkaar informatie en publiciteit te verschaffen, maar zich tegelijkertijd niet te veel bloot willen geven zodat de andere partij er van kan profiteren. Hierbij is het interessant om de focus te leggen op het strategische gedrag dat voorlichters vertonen. Welke strategische keuzes ze maken, in hoeverre ze invloed proberen uit te oefenen en hoe hier door de media op gereageerd wordt.

Het begrip '*strategische relaties*' klinkt in dit verband veelbelovend, maar brengt tot nu toe nog te weinig verduidelijking. Daarom zal dit onderzoek op de inhoud van deze strategische relaties gebaseerd zijn.

In dit onderzoek zal dan ook onderstaande hoofdvraag leidend zijn.

“Welk strategisch gedrag vertonen voorlichters, en waarom, ten einde de politiek en de media op elkaar te betrekken?”

Om op een effectieve manier tot beantwoording van de hoofdvraag te komen, zal in het onderzoek eerst aandacht besteed worden aan de verschillende deelvragen. De beantwoording van de deelvragen maakt het mogelijk om in de conclusie een gedegen antwoord te geven op de onderzoeksvraag. Uit de hoofdvraag vloeien de volgende theoretische en empirische deelvragen voort.

Theoretische deelvragen

De theoretische deelvragen zijn van belang om inzicht te krijgen in het kader waarbinnen het onderzoek uitgevoerd wordt. De eerste deelvraag gaat in op het werk van de voorlichter als strateeg. De tweede deelvraag behandelt strategie en strategievorming binnen de overheid.

⁸ Uitzending “De leugen regeert”, 14 maart 2008

⁹ Stokmans, D., e.a., (2007)

- *Hoe kan Rijksvoorlichting gekarakteriseerd worden?*

Deze eerste theoretische deelvraag gaat in op de *context* van de relaties tussen de politiek en de media in Nederland, het *beleid* dat inspeelt op de context van de groter wordende macht van de media, de *algemene voorlichtingskunde* waarin de kenmerken en doelen van voorlichting duidelijk zullen worden en de specifieke *Rijksvoorlichting* die zich afspeelt in politiek Den Haag. Duidelijk zal worden hoe de relatie van de politiek en media door de jaren heen geëvolueerd is en wat voor rol de Rijksvoorlichting hier vandaag de dag bij speelt.

- *Voor welke strategische opgaven staat de Rijksvoorlichter en hoe is zijn gedrag te karakteriseren?*

Door middel van het beantwoorden van deze deelvraag wordt duidelijk wat strategie is, wat voor rol het speelt binnen de overheid en voor welke strategische opgaven Rijksvoorlichters staan. Tevens wordt ingegaan op de Rijksvoorlichter als een strateeg en zijn strategische gedragingen.

Empirische deelvragen

Nadat uit de twee eerste deelvragen de focus van het onderzoek duidelijk is geworden, zal er in de empirische deelvragen antwoord worden gegeven op de vraag hoe het werk van een voorlichter werkelijk vorm krijgt in de praktijk. Duidelijk zal worden wat voor betekenis voorlichters geven aan strategische relaties met de media, wat de echte strategische momenten in deze relaties zijn en welke mechanismen er voor zorgen dat de momenten en relaties beïnvloed worden.

- *Hoe ervaart de voorlichter de relaties met de media en hoe geeft hij hier vorm aan?*

Door middel van het beantwoorden van deze vraag wordt duidelijk hoe de voorlichter aankijkt tegen het aangaan van strategische relaties met de media. Waarom gaan voorlichters de relaties aan? Wat zijn hun doelen, wat willen ze bereiken? Wat zijn de achterliggende gedachten en waar zijn die op gebaseerd? Wat zijn de voor- en nadelen en mogelijkheden? Tevens wordt duidelijk wat de voorlichter doet en laat in zijn relaties met de media. Wat wil hij bereiken door het aangaan van strategische relaties? Wat ensceeneert en initieert hij, met welke doelen voor ogen? In hoeverre doet hij iets bewust wel of niet en met welke reden gebeurt dit?

- *Hoe gedraagt de voorlichter zich tijdens strategische momenten in de relaties met de media en welke mechanismen gebruikt hij daarbij om invloed uit te oefenen?*

Deze deelvraag besteedt aandacht aan de momenten waarop de voorlichter daadwerkelijk in contact staat met de media en bezig is om invloed uit te oefenen. Duidelijk zal worden hoe hij zich dan gedraagt. De strategische momenten worden uitgediept door te kijken naar de mechanismen die de voorlichter inzet. Wat doet hij op zulke momenten om de relaties met de media (positief) te beïnvloeden?

Conclusie en aanbevelingen

Nadat door middel van de theoretische en empirische deelvragen inzicht is gegeven in Rijksvoorlichting, strategievorming bij de overheid, de strategische opgaven en de alledaagse praktijk van het aangaan van strategische relaties tussen voorlichters en de media, zal in het laatste hoofdstuk ingegaan worden op de conclusies en betekenissen van de onderzoeksresultaten en zullen er aanbevelingen gedaan worden over mogelijk vervolgonderzoek.

1.2 Strategie als onderzoeksonderwerp

Duidelijk is inmiddels dat in dit onderzoek de strategische relaties van voorlichters met de media centraal staan. Om een goed beeld te krijgen van het kader waarbinnen het onderzoek uitgevoerd wordt, is het van belang om te weten waar *wel* en waar juist *niet* de accenten op liggen.

1.2.1 Strategie bij de overheid en niet in het bedrijfsleven

Hoewel er over ‘de voorlichter al strateeg’ nog niet veel bekend is, is strategievorming geen onbekend onderwerp in de wetenschap en de maatschappij. De laatste jaren wordt het belang van strategie en strategievorming steeds meer erkend. De meeste wetenschappelijke literatuur richt zich hierbij op een bedrijfskundige en private benadering.¹⁰ Het begrip strategie is in de bedrijfskundige wereld lange tijd het sleutelwoord. De context is hier onder andere gebaseerd op de mogelijkheden om een beperkt aantal en redelijk precieze doelstellingen te formuleren, besluitvorming achter gesloten deuren te voltrekken en weinig rekening te houden met de pluriformiteit in de samenleving.¹¹ Echter, dit is *niet* het onderzoeksveld waar dit onderzoek zich op richt. Dit onderzoek legt de focus op de overheid in plaats van het bedrijfsleven. De aspecten van de private sector kunnen niet zonder meer toegepast worden op de publieke sector, want de laatste kent een heel specifieke context. Rond de jaren zeventig werd strategie en het ontwikkelen van strategisch vermogen steeds meer erkend in de publieke sector. Het gevoel van een tekort aan strategisch inzicht leidde tot een focus op strategievorming bij de overheid waarbij vele complexiteiten en ambities benoemd werden.¹²

Dit onderzoek is specifiek gericht op de *Rijks*voorlichter en er zal dan ook worden uitgegaan van de theorieën rondom strategievorming bij de overheid. Deze theorieën beschrijven dilemma’s en opgaven waar strategen voor komen te staan.¹³ Op verschillende gebieden ervaren de strategen frustraties tussen hun visie en de visie van de beleidsmakers van de organisatie. Deze verschillende dilemma’s en opgaven zullen uitgebreid aan bod komen in het theoretisch kader van dit rapport. Wat op dit punt duidelijk mag zijn, is dat strategievorming bij de overheid een complexe en spanningsvolle taak is.¹⁴

1.2.2 Strategie als praktijk en niet als entiteit

Een tweede punt dat van belang is in dit onderzoek, is de benadering van het begrip strategie. Lange tijd heerste de opvatting dat strategie iets was dat organisaties *hebben* en niet zozeer wat ze *doen*. Strategie werd gezien als een entiteit, als iets wat een organisatie wel of niet kon bezitten. Ook de auteur Mintzberg beschrijft in zijn werk “Op Strategie Safari” (2005) strategie als een soort entiteit. Aan de hand van tien verschillende scholen beschrijft hij hoe strategie tot stand *zou moeten* komen. Op deze benadering ligt de focus van dit onderzoek echter *niet*.

In dit onderzoek wordt uitgegaan van de ‘strategie als praktijk’ benadering, waar de focus ligt op de strateeg zelf en zijn handelen; op wat hij daadwerkelijk *doet* en niet wat hij zou moeten doen. Het is descriptief in plaats van prescriptief. In de recente geschiedenis van strategievorming bij de overheid werd lange tijd voorbij gegaan aan het onderzoeken van het menselijk handelen

¹⁰ Korsten, (1993), p. 2

¹¹ Korsten, (1993), p. 12

¹² Twist, e.a., (2007), p. 2

¹³ Twist, e.a., (2007), p. 17-23

¹⁴ Twist, e.a., (2007), p. 22

binnen organisaties.¹⁵ Tegenwoordig wordt deze benadering steeds meer gebruikt. Zo ook in dit onderzoek. Dit onderzoek richt zich op voorlichters als handelende actoren die niet alleen beïnvloed worden door de omgevingsfactoren, maar ook zelf de factoren proberen te beïnvloeden en veranderingen teweeg proberen te brengen. De ‘strategie als praktijk’ benadering legt de focus dan ook op wat voorlichters in hun dagelijkse werk doen en de manier waarop zij dat doen.¹⁶

Bij de ‘strategie als praktijk’ benadering, is ook de term ‘sensemaking’ van belang. Deze term gaat er van uit dat de wijze waarop mensen betekenis construeren ten aanzien van hun omgeving, te verklaren is.¹⁷ Hierbij kan het meeste geleerd worden van het bestuderen van gedrag, van de actie en interactie van mensen.¹⁸ Het gaat verder dan het bestuderen van de theorie, simuleren of experimenteren. In plaats daarvan wordt geïnvesteerd in directe observatie, participatieve observatie, agendabestudering en focusgroepen. Het richt zich op het proces van strategievorming.

1.3 Relevantie van het onderzoek

Dit onderzoek is zowel vanuit wetenschappelijk als maatschappelijk oogpunt relevant.

De wetenschappelijke relevantie ligt in het feit dat er zowel over de ‘strategie als praktijk’ benadering, als over het aangaan van strategische relaties tussen de voorlichter en de media in de dagelijkse praktijk, nog weinig wetenschappelijk onderzoek beschikbaar is. De meeste onderzoeken over strategie richten zich op de vragen hoe en wat strategie *zou moeten zijn* en niet over hoe strategisch handelen daadwerkelijk bewerkstelligd wordt in de praktijk. Tevens zijn er vele onderzoeken over welke relaties er spelen tussen de politiek en de media en de voorlichters en de media. Er is echter nog geen wetenschappelijk onderzoek dat inzicht biedt in het dagelijks handelen van voorlichters in relatie tot de media. Er is nog niet eerder een focus gelegd op de strategische momenten in de relaties van de voorlichter met de media, wat zij tijdens zulke momenten doen en wat de gevolgen hier van zijn.

Vanuit maatschappelijk oogpunt is dit onderzoek relevant omdat het mogelijk maakt dat voorlichters leren van hun eigen handelen. Het meeste wordt vaak geleerd van datgene dat expliciet ‘onder de loep’ wordt genomen. Dit onderzoek laat zien wat voorlichters doen, waarom ze het doen en wat de resultaten en betekenissen hier van zijn. Hierbij kan elke voorlichter van zijn eigen handelen leren, maar ook van het handelen van andere voorlichters leren. Tevens geeft het inzicht in het handelen van een voorlichter ook helderheid naar de media en de Nederlandse burgers. In een tijd van een steeds groter wordende vraag om actieve openbaarheid van de overheid is dit een mooie bijkomstigheid.

¹⁵ Jarzabkowski, P., e.a., 2007

¹⁶ Twist, e.a., (2007), p. 5

¹⁷ Nelissen, P., (1991), p. 66

¹⁸ Johnson, G., (2007). p. 40

1.4 Onderzoeksaanpak

Het onderzoek wordt uitgevoerd vanuit de eerder beschreven ‘strategie als praktijk’ benadering. Dit betekent dat onderzocht wordt wat Rijksvoorlichters daadwerkelijk doen, hoe ze hun werk en relaties vormgeven en waarom ze dit doen.

1.4.1 Observaties en gesprekken

Om er achter te komen wat voorlichters *daadwerkelijk* dagelijks doen, is observatie de beste onderzoeksmethode. Veel onderzoekers gebruiken enquêtes en semi-gestructureerde interviews om erachter te komen wat er in ‘het veld’ gebeurt. Echter, hierbij de kans groot dat er zoveel is dat men niet ‘ziet’ en niet meekrijgt.¹⁹ Door echt aanwezig te zijn en de voorlichter direct te observeren, kan men met eigen ogen en oren zien en horen wat voorlichters doen, hoe, wanneer en met wie ze dat doen. Tevens zijn er gesprekken gehouden met de actoren rondom de Rijksvoorlichter. Hierbij kan gedacht worden aan voorlichtingsdeskundigen, communicatiedeskundigen en (voormalig) journalisten c.q. parlementair verslaggevers. Deze gesprekken dienen ook als analysemateriaal om de handelingen van de Rijksvoorlichter te doorgronden en in de juiste context te kunnen plaatsen.

1.4.2 Werkwijze

In dit onderzoek is het mogelijk om een koppeling te maken tussen theoretische strategie en ‘strategie als praktijk’. Allereerst hebben gesprekken plaatsgevonden met de voorlichters om er achter te komen hoe zij tegen de relaties met de media aankijken, wat ze willen bereiken en hoe ze dit beogen te doen. Uit verschillende gesprekken met zowel de voorlichters als met andere specialisten op voorlichtingsgebied kon vervolgens duidelijk worden welke momenten in de relaties met de media als strategisch gekenmerkt kunnen worden. Op zoek is gegaan naar de momenten waar de spanning tussen politiek binnen, publiciteit buiten en de professionaliteit van de voorlichter aanwezig is. Vervolgens zijn deze momenten door observatie geanalyseerd. Hierbij is de voorlichter letterlijk gevolgd c.q. ‘geschaduwd’ in zijn werkzaamheden. De observaties hebben zowel tijdens de werkzaamheden op kantoor, als in het veld bij persconferenties en werkbezoeken plaatsgevonden.

1.4.3 Organisaties en respondenten

Het onderzoek is gebaseerd op het volgen van voorlichters binnen twee verschillende departementen, te weten: het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport en het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit en op gesprekken met actoren in het veld van de Rijksvoorlichting.

Op het gebied van voorlichting is de Directie Voorlichting en Communicatie van het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport een interessante en relevante onderzoeksorganisatie. De voorlichters binnen deze directie dragen zorg voor de woordvoering van de ministers Andre Rouvoet en Ab Klink en de staatssecretaris Jet Bussemaker. Hiernaast is ook de afdeling Pers en Speeches van het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit een interessante en relevante onderzoeksorganisatie. Op deze afdeling houden de voorlichters

¹⁹ Rhodes, R.A.W., e.a., (2007), p. 1

zich bezig met de woordvoering voor minister Gerda Verburg. Tevens worden hier de contacten met de media onderhouden.

Naast deze observaties zijn er gesprekken gehouden met zoveel mogelijk actoren rondom de Rijksvoorlichter, om ook via andere visies een zo goed mogelijk beeld te krijgen van deze persoon. De gesprekken zijn gevoerd met voormalig voorlichters, Hoofden Voorlichting en Hoofden Communicatie, parlementair verslaggevers, Voorlichtings- en Communicatiedeskundigen en een voormalig politicus.

1.5 Leeswijzer

Het rapport is volgens onderstaande methode opgebouwd, waarbij de komende hoofdstukken de eerder benoemde deelvragen op zullen volgen. Na dit probleemstellende hoofdstuk zullen hoofdstuk twee en drie een theoretisch kader bieden waarbinnen het empirische onderzoek uitgevoerd is.

In hoofdstuk twee wordt uitgebreid aandacht besteed aan de Rijksvoorlichting.

In hoofdstuk drie zal ingegaan worden op strategievorming bij de overheid, de strategische opgaven waar Rijksvoorlichters voor staan en hun strategische gedragingen

In hoofdstuk vier zal de methode van onderzoek aan bod komen. Hier zal duidelijk worden hoe tot de onderzoeksresultaten gekomen en hoe dit verwerkt en geanalyseerd is.

De hoofdstukken vijf en zes zullen de empirische onderzoeksresultaten beschrijven. Dit zijn de antwoorden op de vragen wat hoe de voorlichter de relaties met de media ervaart, hoe hij de relaties strategisch benut, hoe de voorlichter zich tijdens strategische momenten gedraagt en welke mechanismen hij daarbij gebruikt om invloed uit te oefenen

Tot slot zal in de conclusie duidelijk worden welke betekenis er aan de onderzoeksresultaten gegeven kan worden en kan tevens een antwoord gegeven worden op de hoofdvraag.

Hoofdstuk 2: Rijksvoorlichting

Het begrip voorlichting is de laatste decennia steeds meer in de Nederlandse samenleving ingeburgerd, maar desondanks bestaat er nog weinig overeenstemming over de rol die voorlichting in de huidige maatschappij dient te vervullen. Zelfs voorlichtingsdeskundigen, de specialisten op het gebied van voorlichting, worden regelmatig geconfronteerd met verhitte discussies over wat voorlichting is of behoort te zijn.²⁰

Dit eerste theoretische hoofdstuk probeert door middel van analyse van de bestaande wetenschappelijke inzichten toch duidelijkheid te creëren in de wereld van de Rijksvoorlichting. Ingegaan zal worden op de eerste theoretische deelvraag:

“Hoe kan Rijksvoorlichting gekarakteriseerd worden?”

Hierbij zal allereerst inzicht geboden worden in de *context* van de relatie tussen de politiek en de media in Nederland. Ingegaan zal worden op het ontstaan van de gecompliceerdheid van de relatie de veranderende macht van de media en de opkomst van de medialogica. Ten tweede zal inzicht geboden worden in het *beleid* dat inspeelt op de context van de groter wordende macht van de media. Hierbij zullen de Commissies Wallage en Wolffensperger aan bod komen. Hierna zal een inleiding tot de *algemene voorlichtingskunde* gepresenteerd worden, waarin de kenmerken en doelen van voorlichting duidelijk zullen worden. Als laatste zal ingegaan worden op de *Rijksvoorlichting* die zich afspeelt in politiek Den Haag.

2.1 Context

In dit eerste deel zal ingegaan worden op de context van de Rijksvoorlichting. Duidelijk zal worden dat deze context over de jaren heen geëvolueerd is tot een wereld waarbinnen gecompliceerde relaties zijn ontstaan tussen de Nederlandse politiek en de media. Verschillende actoren hebben hier uiteenlopende visies op en zijn zullen in dit deel uitgebreid aan bod komen. Duidelijk zal worden dat er drie verschillende visies bestaan. In de eerste visie heeft de media de politiek in haar greep, in de tweede visie heeft de politiek de media in haar greep en in de derde visie hebben beide partijen elkaar in hun greep. Deze visies lopen door elkaar, maar zijn wel herkenbaar in onderstaande uiteenzetting.

2.1.1 De relatie tussen de politiek en de media: de geschiedenis in het kort

De complexe relatie tussen de politiek en media in Nederland is sinds het begin van de twintigste eeuw een bekend fenomeen. Vanaf die tijd heeft de relatie in grote lijnen drie fasen doorgemaakt. De Raad voor het Openbaar Bestuur heeft deze fasen duidelijk uiteengezet.²¹

Tot de jaren zestig had de verzuiling een centrale positie in het leven van de Nederlanders. Naast de burger, identificeerden ook de media zich met een politieke stroming of partij. Ze hingen herkenbaar een confessionele, liberale of sociaal-democratische zuil aan. De politieke onderhandelingen tussen de elites van de zuilen stonden in het teken van gebrekkige informatievoorziening en gingen uit van geheimhouding naar de buitenwereld toe. Deze

²⁰ Woerkum, C.M.J.van, (1995), p. 14

²¹ Raad voor het Openbaar Bestuur, (2003), p. 13

gebrekkige informatievoorziening werd mede in stand gehouden door de media, die zich in grote mate volgzzaam opstelden naar de politieke leiders. Ze zagen zichzelf enkel als ‘boodschappers’ van de politici. Het was zelfs mogelijk dat journalisten deel uit maakten van de politieke elite. De media waren in deze tijd nauwelijks controleurs van de politiek te noemen.

In de jaren zeventig en tachtig maakten de ideologische banden tussen politici en de media steeds meer plaats voor een meer onafhankelijke en afstandelijke relatie. De politieke kleur van de media bleef herkenbaar, maar de identificatie met politieke partijen verdween. In de plaats hiervan identificeerden de media zich meer met ‘de publieke zaak’. Een groot deel van de journalistiek zag zich niet meer als onderworpenen van de politiek, maar steeds meer als spreekbuis van bepaalde maatschappelijke bewegingen. De onafhankelijkheid van de media nam sterk toe.

Vanaf de jaren tachtig wordt de vergroting van de onafhankelijkheid van de media steeds meer zichtbaar. Er is sprake van ontvlechting van politiek en media.²² Hoewel de politieke herkenbaarheid van de geschreven media nog steeds zichtbaar is (het NRC wordt nog steeds veel gelezen door liberalen, de Trouw door confessionelen), prefereren de media steeds meer een politiek onafhankelijke positie. De directe identificatie met de politieke stroming en de publieke zaak vermindert sterk en de media bemachtigen meer dan ooit een actieve rol in de Nederlandse democratie. Mede door het selecteren en interpreteren van het nieuws, bepalen de media vanaf deze tijd in grote mate de politieke agenda en inhoud van het debat. De auteur Jo Bardoel, stelt in zijn werk de veranderingen die Nederland doormaakte:

“Als gevolg van actief burgerschap van burger als mondige consument van politieke dienstverlening maakten politieke marketing, voorlichting en mediabeïnvloeding een opmars door. In de afgelopen 40 jaar ontwikkelde zich een andere samenhang tussen de politiek en de media dan er bestond tijdens te verzuiling: een nieuw politiek-publicitair complex, waarin de belangen van de politici parallel lopen aan die van de pers. De verschillen en tegenstellingen tussen de politiek en media vervagen. Daarnaast moeten we concluderen dat ook de politiek zelf is ‘gemediatiserd’. Ook in de politiek is de ‘medialogica’ overheersend geworden.”²³

Vandaag de dag spelen de media een grote rol in de Nederlandse politiek en democratie en mede hierom is goede overheidscommunicatie van groot belang, aldus Bardoel.²⁴

2.1.2 Het Haagse Huwelijk: een strategische afhankelijkheids- en afstotingsrelatie

Met de term ‘Het Haagse Huwelijk’ karakteriseerde Jean-Pierre Geelen in 1998 de hechte verbondenheid van politiek en media.²⁵ In hoofdstuk één is al kort geschetst dat de relaties tussen de Rijksvoorlichter, politiek en media in het teken staan van afhankelijkheid en afstoting. Afhankelijkheid omdat het publieke domein zijn bestaan grotendeels dankt aan het bestaan van radio, televisie, opiniebladen, tijdschriften en internet. Afstoting omdat de overheid en de voorlichter tevens geneigd zijn de media op afstand te houden om zo de bewindspersonen of departementen te beschermen.

²² Koole, R., (2002), p. 102

²³ Bardoel, J., e.a., (2002), p. 95

²⁴ Bardoel, J., e.a., (2003), p. 30

²⁵ Raad voor het Openbaar Bestuur, (2003), p. 5

De wederzijdse afhankelijkheid is - meer uitgebreid beschreven - als volgt te kenmerken. Politici zijn aan de ene kant sterk afhankelijk van deze media. Ze proberen via de verschillende kanalen draagvlak te creëren voor voorstellen en besluiten, electorale winst te behalen, politieke invloed te verwerven en het gedrag van burgers te beïnvloeden. Els Witte, hoogleraar aan de Vrije Universiteit Brussel, stelt dat de afhankelijkheidsrelatie van de politicus ten opzichte van de media in grote mate wordt bepaald door de noodzaak van bekendheid.²⁶ Om als politicus -en in grotere context als overheid- te kunnen functioneren, is een zekere mate van bekendheid essentieel. Bij de overheid heerst de overtuiging dat de media hierbij efficiënt kan helpen, aldus Witte. Echter, zij is ook van mening dat de media tegelijkertijd hun bestaansrecht voor een groot deel ontleen aan de politiek. De politiek maakt het voor de media mogelijk om nieuws te maken, nieuwsfeiten te selecteren, te participeren in het inhoudelijke debat en zelf stelling te nemen. De media staan in contact met de burger en fungeren vaak als doorgeefluik van overheidsinformatie. Met hun kritische en onafhankelijke benadering van democratisch gekozen volksvertegenwoordigers en politieke gezagsdragers, worden zij gezien als een onmisbaar instituut voor de democratie, stelt Bardoel.²⁷

Niet alleen de afhankelijkheid, maar ook de afstoting is wederzijds. Aan de ene kant zal de overheid de media van nu, met haar snelle, slecht gecheckte sensatieverhalen op afstand willen houden om het imago van de bewindspersoon en zijn of haar departement te willen beschermen. Aan de andere kant zullen de media bepaalde bewindspersonen of departementen afstoten als ze het gevoel hebben dat er niet veel nieuws over hen te publiceren valt. De betreffende bewindspersoon zal dan geen media-aandacht meer krijgen en de media gaan op zoek naar andere nieuwswaardige personen.

In het rapport *Medialogica* van de Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling (RMO) wordt betoogd dat de politiek en de media te kampen hebben met het zogenaamde 'prisoner's dilemma': ze zijn allebei niet in staat om zich aan het spel te onttrekken, omdat ze weten dat de andere partij er toch aan deelneemt.²⁸ Hoe complex de relatie van de politiek met de media dus ook is, ze zijn min of meer op elkaar aangewezen.

2.1.3 De veranderende macht van de media

De laatste jaren wordt door steeds meer critici betoogd dat de macht van de media in grote mate aan het veranderen is. Velen van hen hebben zich hierover uitgesproken. In deze paragraaf zal een aantal uitspraken aan bod komen.

Socioloog en publicist in het NRC Handelsblad Dick Pels heeft enkele jaren geleden verwoord dat de macht van de media in grote mate toeneemt. Volgens hem hebben de media – met name televisieomroepen - een steeds prominentere rol gekregen in het uitdragen van het politieke gedachtegoed.²⁹ “De media zijn poortwachters, regisseurs en makelaars geworden van het openbare debat, ja zelfs van de naamsbekendheid en dus het publieke bestaan van individuen en instellingen”, aldus Pels.³⁰ Ook Thom de Graaf, voormalig minister voor Bestuurlijke Vernieuwingen erkent de macht van de media. Volgens hem is de macht van de politiek, de

²⁶ Witte, E., (2002), p. 143

²⁷ Bardoel, J., e.a., (2003), p. 30

²⁸ Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling, (2003), p. 33

²⁹ Raad voor het Openbaar Bestuur, (2003), p. 19

³⁰ Raad voor het Openbaar Bestuur, (2003), p. 19

rechters en de ambtenaren groot, maar is de macht van de journalistiek onovertroffen.³¹ Oud-politicus Frits Bolkestein uit zijn zorgen over de macht van de media. In 2001 introduceerde hij de ‘Zeven hoofdzonden van de journalistiek’ om aan te geven hoe concurrentie en persconcentratie de democratie in gevaar brengen.³² Onder deze hoofdzonden vallen onder andere het slecht checken van informatie met het risico onzorgvuldig en oppervlakkig te worden, het niet toepassen van hoor en wederhoor, het hoofdzakelijk richten op beelden in plaats van de inhoud, het aanwakkeren van relletjes omdat ‘ruzie verkoopt’ en de slechte journalistieke opleiding. Mede omdat burgers en ook politici vaak besluiten nemen op basis van de informatie die tot hen komt via deze publieke kanalen, kan deze ontwikkeling slecht zijn voor de Nederlandse democratie.

Thomas Patterson, politicoloog uit de Verenigde Staten spreekt van de ‘opmars van de interpreterende journalistiek’.³³ De stijl van de journalistiek is onder andere door de ontzuiling in grote mate veranderd van een beschrijvende descriptieve stijl naar een interpreterende stijl. De journalist interpreteert het nieuws vanuit wat hij denkt dat de achterliggende motieven van de politicus zijn en zoekt de feiten erbij om het gelijk van de interpretatie te illustreren, aldus Patterson. Aan deze nieuwe interpreterende stijl zijn twee zichtbare veranderingen gebonden. Ten eerste is het zwaartepunt van de parlementaire verslaggeving verschoven van inhoudelijke berichten naar ‘infotainment’ en andere elementen die een ‘nieuwsfeit’ op moeten leuken. Ten tweede kenmerkt de interpreterende stijl zich steeds meer door de focus te leggen op crisissen en schandalen. Deze ontwikkelingen zijn door Patterson geformuleerd en kenmerken ook de Nederlandse mediamacht.³⁴

Ook Mirko Noordegraaf, hoogleraar Publiek Management aan de Universiteit van Utrecht, stelt in zijn boek “Management in het publieke domein” dat de macht van de media in grote mate toeneemt. Volgens Noordegraaf heeft Nederland zich tegenwoordig ontwikkeld tot een ‘mediacratie’, waarbij de media een eigenstandige functie vervullen in het politieke landschap.³⁵ Zo zijn de media belangrijk geworden in het genereren van aandacht voor discussies en onderwerpen. Hiernaast zijn de media niet enkel meer neutrale feitenverzamelaars en verslaggevers, maar tevens spelers in politieke spellen die feiten naar hun hand zetten, interpreteren en oordelen, aldus Noordegraaf.³⁶ Journalisten verslaan niet enkel nieuws, tegenwoordig maken ze ook nieuws. Als laatste kenmerkt hij dat de media meer dan ooit de nadruk leggen op dramatische, ‘juicy’ en tragische gebeurtenissen. Wanneer bovenstaande visies gebundeld worden, komt een beeld naar voren van een ontwikkeling van een grote toenemende macht van de media en vele zorgen die daarmee gepaard gaan.

2.1.4 Medialogica

Een andere visie op de ontwikkeling van de relatie tussen politiek en media gaat gepaard met de term ‘medialogica’. Dit houdt in dat het nieuws steeds vaker wordt gebracht in vormen die hun

³¹ Raad voor het Openbaar Bestuur, (2003), p. 19

³² Raad voor het Openbaar Bestuur, (2003), p. 20

³³ Praag, Ph.. van, (2001), p. 310-319

³⁴ Praag, Ph.. van, (2001), p. 310-319

³⁵ Noordegraaf, M., (2004), p. 258

³⁶ Noordegraaf, M., (2004), p. 258

betekenis niet zozeer ontleen aan de inhoud van het nieuwsfeit, maar aan de specifieke eigenschappen van het medium.³⁷ Acht kenmerken spelen hierbij een grote rol, waarbij onderstaande kenmerken direct effect hebben op de Rijksvoorlichter.³⁸

- *Snelheid*

Het belangrijkste kenmerk van medialogica is snelheid. Er is sprake van een vierentwintig-uurs nieuwsmarkt, waardoor nieuws snel verouderd en snelheid de kans biedt om als journalist een primeur te halen.

- *Framing*

Om de ingewikkelde werkelijkheid tot begrijpelijke nieuwswaardige verhalen te kunnen verwerken, maken journalisten vaak gebruik van frames die interpretatie van de feiten mogelijk maken. Veel voorkomende frames zijn: een conflict tussen personen, een race naar de macht en de politiek als strategisch spel om de macht.

- *Personalisering*

De laatste tijd is identificatie met 'de hoofdpersoon' steeds belangrijker geworden. Emoties en persoonlijkheden staan daarbij steeds vaker centraal in het nieuws. Een ruzie tussen twee personen met veel vertoon van emotie is iets waar veel burgers zich in kunnen leven en dat maakt het voor veel journalisten nieuwswaardig.

- *Meutevorming en hypes*

Hoewel er steeds meer journalisten en media zijn, is er steeds meer sprake van het kopiëren van nieuws. Als het ene medium een primeur heeft, wordt het al snel overgenomen door de andere media. Zo ontstaan meutevorming en hypes; het nieuws versterkt zichzelf zonder dat er zich nieuwe gebeurtenissen voordoen.

- *Kracht van herhaling*

Opvallende televisiebeelden worden oneindig vaak herhaald. De kracht van het beeld is zo groot dat het vaak niet tegen te nuanceren of argumenteren valt.

- *Anchormen en interpretators*

Dit kenmerk komt overeen met de bevindingen van Patterson. Journalisten van tegenwoordig presenteren niet alleen nieuwsfeiten, maar ze geven er tevens hun eigen interpretatie aan.

- *Nieuws waarde als criterium*

Vandaag de dag volgt het nieuws niet langer slaafs de politieke agenda; de feiten worden pas nieuws als ze volgens de journalisten nieuwswaardig genoeg zijn. Het criterium 'nieuws waarde' bepaalt of een issue de media haalt of niet. Het gevolg hiervan is dat het journalistieke verslag van de gebeurtenissen nauwelijks nog een spiegel is van de realiteit.

Met de opkomst van de medialogica is duidelijk geworden dat de media een dominante rol hebben gekregen. Volgens de Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling is zo een politiek-publicitair complex ontstaan waarin de belangen van politici (aandacht krijgen in de pers, zwevende kiezers boeien) grotendeels parallel lopen aan de belangen van de media (behoefte aan scoops, zappende kijkers boeien).³⁹

³⁷ Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling, (2003), p. 33

³⁸ Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling, (2003), p. 33-36

2.2 Beleid

Nadat in voorgaand deel de context rondom de verhouding tussen politiek en media uiteen is gezet, wordt in dit deel aandacht besteed aan het beleid rondom deze verhouding. In het licht van de groeiende macht van de media en de erkenning van de burger als mondige consument van politieke dienstverlening, heeft de Commissie Wallage in 2001 in haar rapport “*In dienst van de democratie*” gepleit voor het belang van overheidscommunicatie.⁴⁰

2.2.1 Commissie Wallage: de voorlichter in het hart van het beleidsproces

In haar rapport beschouwt de commissie open communicatie als essentieel voor iedere democratie en elke burger heeft volgens haar recht op betrouwbare informatie. Echter, hoe goed dit doel ook klinkt, het is voor de overheid een zware opgave. Momenteel staat ze onder druk door het feit dat burgers, pressiegroepen en bedrijven steeds meer opereren in een turbulent medialandschap. Onderstaand fragment uit het rapport verwoordt de kern van de bevindingen van de commissie.

“Terwijl er steeds meer journalisten jagen op nieuws, stemmen ongebonden burgers af op een eigen selectie van informatiebronnen, samengesteld uit een mix van ‘oude’ en nieuwe media. Het overheidshandelen wordt hierdoor meer en meer ad hoc beoordeeld. Voor de overheid staat er meer op het spel dan het verstrekken van meer informatie aan steeds meer media. Door de maatschappelijke, technologische en journalistieke veranderingen is voorlichting en communicatie alleen niet meer voldoende. Verantwoording wordt steeds belangrijker om het vertrouwen van de burger te winnen en te behouden. Communicatie is cruciaal bij het verwerven van draagvlak voor overheidshandelen. De media zijn het platform geworden voor ‘de slag om het publieke vertrouwen’. Bewindslieden en volksvertegenwoordigers winnen of verliezen daar het krediet voor hun beleid. Om het vertrouwen van burgers te winnen en te behouden is vandaag de dag meer nodig dan eens in de vier jaar een verkiezingscampagne. Besturen en regeren krijgen trekken van permanent campagne voeren. Voorlichting en communicatie zijn hierdoor verschoven van een belangrijk verschijnsel in de marge naar het hart van het proces van beleidsontwikkeling en beleidsverantwoording.”

Bron: Commissie Wallage (2001)

In haar rapport pleit de commissie dus voor de belangrijke rol van voorlichting en communicatie in het hart van het beleidsproces. In navolging van het rapport van de Commissie Wallage stelde de Commissie Wolffensperger in 2005 vijftig aanbevelingen op ter verbetering van de bestuurlijke communicatie.⁴¹ Dit rapport is een praktische invulling op de visies van de Commissie Wallage, waarbij de nadruk ligt op verbetering van overheidscommunicatie door het informeren van de burger door middel van voorlichting.

Nu duidelijk is in welke context Rijksvoorlichting zich afspeelt en welk beleid er rond deze context gemaakt is, wordt in het volgende deel een inleiding gegeven tot voorlichting.

³⁹ Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling, (2003), p. 37

⁴⁰ Commissie Wallage, (2001), p. 11

⁴¹ Commissie Wolffensperger, (2005)

2.3 Voorlichting: een algemene inleiding

Temidden van de complexe afhankelijkheids- en afstotingsrelatie van de politiek met de media en de steeds groter wordende mediamacht en medialogica, staat de Rijksvoorlichter. Inherent aan de interpreterende benadering van journalisten is dat de interactie tussen journalist en de Rijksvoorlichter als informatieverschaffer steeds belangrijker wordt, aldus Van Praag.⁴² Betekenisgeving van een nieuwsfeit of gebeurtenis is veelal het resultaat van een proces van interactie en onderhandeling tussen de voorlichter en de journalist. Ruud Koole, politicoloog en oud-partijvoorzitter van de PvdA wijst op de toename van het aantal voorlichters als antwoord op de toegenomen vraag naar informatie van de media en als reactie op de wens om berichtgeving over overheid, departement, partij of fractie, centraal te regisseren.⁴³

Één van de meest toonaangevende deskundige op het gebied van communicatie en de voorlichtingskunde is Prof. Dr. Cees van Woerkum. In zijn boek “Voorlichtingskunde, een inleiding”, zet hij duidelijk uiteen welke aspecten er gepaard gaan met professionele voorlichting. Volgens deze auteur heeft voorlichting vijf essentiële kenmerken, die hieronder beschreven zullen worden.⁴⁴

2.3.1 Voorlichting is een professionele activiteit

Het eerste kenmerk beschrijft het feit dat er pas van professionele voorlichting sprake is wanneer het af komt van een persoon die expliciet tot taak heeft de informatie te verschaffen en hier ook voor opgeleid en aangesteld is. Wanneer er niet aan deze criteria voldaan kan worden, is er volgens Van Woerkum geen sprake van professionele voorlichting.

2.3.2 Voorlichting ondersteunt beleid

Het tweede kenmerk is dat het gebruik van voorlichting het beleid van een organisatie op twee manieren kan ondersteunen. Ten eerste kan voorlichting een belangrijke rol spelen bij de beleidsvorming. Hier valt te denken aan bijeenkomsten waarbij verschillende betrokken actoren ideeën uit kunnen wisselen over de gewenste richting van het beleid. Ten tweede kan voorlichting ook het eindresultaat zijn van een beleidsvormingsproces. Dit is het geval wanneer het beleid vaststaat en besloten is om voorlichting in te zetten als beleidsinstrument om (gedrags)verandering te bereiken.

2.3.3 Voorlichting is bedoelde communicatie

Met dit kenmerk wordt bedoeld dat voorlichting een vooropgezet plan is om door middel van het formuleren en verzenden van boodschappen een ander aan informatie te helpen. Het is een intentionele en doelgerichte activiteit, waarbij de voorlichter een bepaald effect bij de ontvanger van de informatie teweeg wil brengen.

2.3.4 Het doel van voorlichting is gedragsverandering

Dit vierde kenmerk slaat weer terug op het feit dat voorlichting bedoelde communicatie is en dat voorlichters er vaak gedragsverandering mee willen bereiken. Hieronder kan zowel het

⁴² Praag, Ph.. van, (2001), p. 312

⁴³ Koole, R., (2002), p. 106

⁴⁴ Woerkum, C.M.J. van, (1995), p. 15-21

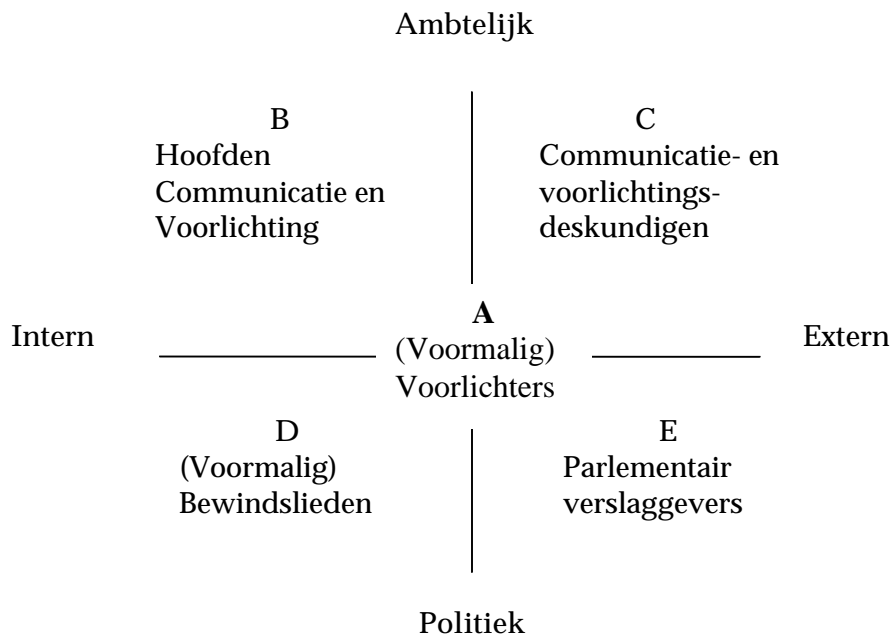
verrichten, als het nalaten van bepaalde concrete activiteiten verstaan worden. Volgens Van Woerkum ontkennen voorlichters soms dat gedragsverandering het uiteindelijke doel van voorlichting is. Zij beweren vaak dat kennis- en houdingsverandering hun voorlichtingsdoelen zijn, maar als er kritisch gekeken wordt naar de strategie die uitgezet wordt, blijkt gedragsverandering vaak wel degelijk een impliciet doel te zijn. Dit komt vaak voort uit het feit dat een voorlichter weet hoe moeilijk het is om gedragsverandering te bereiken en daarom in eerste instantie tevreden is met beperktere doelen.

2.3.5 Gedragsverandering berust op nadenken, overzicht en motivatie

Het laatste kenmerk impliceert dat gedragsverandering tot stand dient te komen doordat mensen over feitelijke gegevens of gegronde inzichten nadenken, daarbij een goed overzicht krijgen op een bepaald gebied en hierdoor intern gemotiveerd raken om het gewenste gedrag te vertonen. De bewering dat de gedragsverandering op feitelijke gegevens en gegronde inzichten gebaseerd moet zijn, neemt niet weg dat voorlichters wel degelijk gebruik maken van emotionele prikkels. Zolang de feiten geen onwaarheden worden kan gedegen gedragsverandering bereikt worden.

2.4 Rijksvoorlichting

Voorgaande inleiding op voorlichting is gebaseerd op algemene voorlichting. Zoals inmiddels bekend is, ligt de focus van dit onderzoek op de Rijksvoorlichting. Deze variant is hoofdzakelijk afkomstig van de verschillende departementen in Den Haag en heeft als doel om informatie te verschaffen over de departementen en bewindslieden. Dit kunnen zowel ministers als staatssecretarissen zijn. In de wereld van de Rijksvoorlichting spelen veel actoren een rol. Het onderstaande schema biedt inzicht in het speelveld van actoren dat onderdeel uitmaakt van het onderzoek.



Figuur 1: De actoren in Rijksvoorlichting

A: Centraal staat de Rijksvoorlichter. Deze persoon is de woordvoerder van een departement of bewindspersoon. In dit onderzoek zijn zowel huidige, als voormalige voorlichters betrokken

B: De voorlichter werkt nauw samen met de Hoofden Voorlichting en Communicatie. Tezamen bepalen zij doorgaans de voorlichtingsstrategie.

C: De voorlichtings- en communicatiedeskundigen zorgen voor de laatste (wetenschappelijke) kennis op voorlichtingsgebied, waar voorlichters van kunnen profiteren in het uitzetten van hun strategieën.

D: Rijksvoorlichters doen hun werk vaak voor bewindslieden. Ze behoren deze personen op gezette tijden af te schermen van de media, maar tegelijkertijd dienen ze hen ook te adviseren over hoe zij zich in de media moeten profileren.

E: Een partij die directe invloed uitoefent op de voorlichter zijn de parlementair verslaggevers. Zij vragen actief om informatie.

2.5 Conclusie: Hoe kan Rijksvoorlichting gekarakteriseerd worden?

Naar aanleiding van de theoretische inzichten uit dit hoofdstuk kan geconcludeerd worden dat de Rijksvoorlichting een context kent van een ontwikkeling van de mediamacht, waar sinds kort ook het Nederlandse beleid op gebaseerd wordt. Rijksvoorlichting is omgeven is met complexiteiten als de grote macht van de media en de bescherming van de departementen. De relatie tussen de politiek en de media heeft zich de laatste jaren ontwikkeld tot een complexe afhankelijkheids- en afstotingsrelatie, waarbij de media langzamerhand steeds meer macht naar zich toetrekken en de medialogica in opkomst is. Temidden hiervan dient de Rijksvoorlichter zijn functie naar behoren uit te voeren. In zijn werk dient hij vele actoren te betrekken in zijn werk. Omdat de focus van dit onderzoek ligt op de strategische relaties en momenten in de relatie van de Rijksvoorlichter met de media, zal in het volgende hoofdstuk dieper in worden gegaan op het strategische aspect. Aan de hand van verschillende visies op strategie, de ‘strategie als praktijk’ benadering en strategievorming bij de overheid, zal duidelijk worden hoe strategie opgevat kan worden in deze scriptie.

Hoofdstuk 3: Strategie en de strategische Rijksvoorlichter

Uit het vorige hoofdstuk is inmiddels gebleken dat het werk van een Rijksvoorlichter zich afspeelt in een complexe setting waarbij de relatie tussen de Nederlandse politiek en de media gebaseerd is op wederzijdse afhankelijkheid en afstoting en de medialogica hoogtij viert. In dit hoofdstuk wordt betoogd dat de Rijksvoorlichter voor een aantal strategische opgaven staat die hij succesvol moet vervullen om zijn vak gedegen uit te kunnen voeren.

Voordat duidelijk wordt wat deze strategische opgaven precies inhouden, zal eerst ingegaan worden op het begrip strategie, de ‘strategie als praktijk’ benadering en strategievorming bij de overheid. Dit teneinde helderheid te creëren, want wie vandaag de dag op internet, uit wetenschappelijke literatuur, of via een ander medium op wil zoeken wat strategie precies is, stuit op een veelheid aan begrippen, vormen en invullingen. Elke organisatie die zijn eigen taken en doelstellingen serieus neemt, beweert aan enigerlei vorm van ‘strategie’, ‘strategievorming’ of het ‘ontwikkelen van een strategisch vermogen’ te doen. Het heeft welhaast een mythisch karakter gekregen. Het zijn mooie woorden en ze beloven vaak gouden bergen voor de organisaties die er in slagen een effectieve en efficiënte strategie te ontwerpen en te realiseren. Zo ook voor de succesvolle Rijksvoorlichter, maar wat is strategie nu eigenlijk?

In dit hoofdstuk zal in worden gegaan op de tweede theoretische deelvraag:

“Voor welke strategische opgaven staat de Rijksvoorlichter en hoe is zijn gedrag te karakteriseren?”

Na de uiteenzetting van het begrip strategie, de ‘strategie als praktijk’ benadering en strategievorming bij de overheid, zal in het tweede deel van dit hoofdstuk aandacht worden besteed aan de Rijksvoorlichter als een strateeg.

3.1 Strategie: een veelzijdig en complex begrip

Vele verschillende auteurs hebben een visie op wat strategie is en allemaal geven ze er een andere invulling aan.

In het in 2007 verschenen onderzoek *“Balanceren tussen inkapseling en afstoting: een essay over de strategische functie bij de Rijksoverheid”*, onderschrijven de auteurs Van Twist, Peeters en Van der Steen het feit dat de vraag naar wat strategie eigenlijk is en wie nu eigenlijk de strategen zijn, een lastig conceptueel dilemma blijkt op te leveren.⁴⁵ Wanneer men op zoek gaat naar strategie en haar strategen, wordt al gauw naar de top van de organisatie gekeken en worden toekomstplannen of visiedocumenten ter hand genomen. Echter, alle lagen van de organisatie zijn bij strategievorming betrokken en enkel het bekijken van visiedocumenten en toekomstplannen is te beperkt om er achter te komen wat strategie is. Ook de auteur Mintzberg - één van de meest bekende auteurs op het gebied van management en strategie – erkent in zijn werk dat er verschillend over strategie gedacht kan worden. In zijn werk *“Op Strategiesafari”* onderscheidt hij tien verschillende benaderingen van strategie die allemaal een andere betekenis hebben.⁴⁶

⁴⁵ Twist, e.a., (2007), p. 4

⁴⁶ Mintzberg, H., e.a., (2005)

De auteurs Korsten et al beschrijven strategie als uitwerking van de missie en doelstellingen van een organisatie.⁴⁷ Volgens hen geeft een organisatie met haar missie aan wat haar maatschappelijke functie is, waaruit vervolgens doelstellingen worden geformuleerd die aangeven welke kwantitatieve en kwalitatieve goederen of diensten geproduceerd dienen te worden om de missie te kunnen vervullen. Uit deze doelstellingen vloeit uiteindelijk een strategie voort die in algemene termen aangeeft op welke wijze de doelstellingen verwezenlijkt gaan worden. Strategie behoort in de ogen van deze auteurs dan ook beschreven te worden als: “Het aangeven van de weg waarlangs een organisatie in globale of grote lijnen haar doelstellingen tracht te verwezenlijken.”⁴⁸

Wederom een andere visie op strategie wordt geboden door de auteurs van het boek “*Van Missie naar Management*”. Deze auteurs leggen niet de focus op missies en doelstellingen, maar zien strategie als het zoeken naar de spanning tussen wens en werkelijkheid binnen een organisatie.⁴⁹ Het gaat om de spanning tussen wat de organisatie wil, welke ruimte zij weet te bedingen en welke menskracht en middelen zij weet te mobiliseren. Strategie wordt door deze auteurs dan ook gezien als: “Het antwoord op de vragen welke positie de organisatie kiest in het maatschappelijk krachtenveld, welke koers zij daarop uizet en hoe zij de gekozen koers realiseert.”⁵⁰

Hoewel hij in zijn werk tien verschillende benaderingen van strategie uiteen zet, gebruikt Mintzberg wel een vaste definitie, namelijk: “Een patroon in een stroom van acties”.⁵¹ Acties zijn hierbij de uitkomsten van organisatie door de jaren heen. Met deze definitie blijft Mintzberg erg op de vlakte. Het is een definitie met minimale diepgang en uitleg.

De auteur Whittington beschouwt strategie echter anders. Strategie is in zijn ogen niet zozeer een bestaand plan, maar meer een sociologische handeling. Hij beschouwt het niet als iets dat voortvloeit uit de missie en visie van een organisatie, maar als een proces dat vanuit sociologisch oogpunt bekeken moet worden.⁵² Whittington pleit er voor om strategie niet alleen als een proces te zien om tot bepaalde resultaten te komen, maar om die visie breder te trekken. Door middel van ‘het sociologische oog’ kan strategie in al zijn manifestaties gezien worden. Hieronder vallen zowel geplande strategieën als ongeplande strategieën en de ‘beoefenaars’ er van; de strategen.

Deze paragraaf is niet bedoeld als onuitputtelijke begrippen- en definitiebron. Wat hier volstaat, is de erkenning dat strategie een veelzijdig en complex begrip is. Er is geen eenduidige definitie voorhanden en het staat iedereen vrij om het op zijn of haar manier in te vullen. Duidelijk mag echter wèl zijn dat strategievorming in grote mate bij kan dragen aan het bereiken van gewenste resultaten in een organisatie, afdeling of aan de resultaten die een voorlichter wil bereiken.

⁴⁷ Korsten, e.a., (1993), p. 3

⁴⁸ Korsten, e.a., (1993), p. 3

⁴⁹ Heide, A. van der, e.a., (1993), p. 7

⁵⁰ Heide, A. van der, e.a., (1993), p. 7

⁵¹ Jarzabkowski, P., (2005), p. 40

⁵² Whittington, R., (2007), p. 3

3.2 Strategie als praktijk benadering

Een relatief nieuwe stroming in onderzoek naar en uitwerking van strategie is de ‘strategie als praktijk’ benadering. Deze nieuwe stroming heeft zijn opkomst in de twintigste eeuw en is te zien als een tegenhanger van de ‘oude’, lang gehanteerde visie op strategie. Deze ‘strategie als praktijk’ benadering pleit er voor om strategie niet langer te zien als iets dat organisaties *hebben*, maar als iets dat mensen *doen*. Het is gericht op handelende actoren die niet alleen beïnvloed worden door de omgevingsfactoren, maar die ook zelf de factoren (en actoren) proberen te beïnvloeden en veranderingen teweeg proberen te brengen. Strategie wordt in deze benadering niet meer gezien als een ‘mythische aangelegenheid’, maar simpelweg als de dagelijkse sociale praktijk op alle niveaus van de organisatie, aldus de onderzoekers Van Twist, Peeters en Van der Steen.⁵³ Wetenschappelijk onderzoek dat uitgevoerd wordt langs deze benadering gaat in op het menselijk handelen binnen grote sociale verbanden en structuren en probeert er betekenis aan te geven. De ‘strategie als praktijk’ benadering legt de focus op wat strategen in hun dagelijkse werk doen en de manier waarop zij dat doen.⁵⁴ Onderzoekers die de ‘strategie als praktijk’ benadering aanhangen zijn niet in de eerste plaats geïnteresseerd in wat voor strategie organisaties hebben, maar ze zijn geïnteresseerd in de strategische activiteiten die ondernomen worden door de strategen binnen de organisatie. De auteur Johnson pleit ervoor dat strategie in deze benadering een activiteit is.⁵⁵ Deze manier van onderzoek maakt het mogelijk om er achter te komen wat mensen in organisaties daadwerkelijk doen als zij zich bezig houden met strategievorming, hoe zij de omgeving beïnvloeden en hoe zij beïnvloed worden. Kort gezegd wordt de focus gelegd op individuen, hun praktische activiteiten en de beïnvloeding *van* en invloed *op* de interne en externe omgeving.

De auteur Jarzabkowski is van mening dat in wetenschappelijk onderzoek met de ‘strategie als praktijk’ benadering als focus, gebruik gemaakt dient te worden van een onderzoeksagenda. Hierin wordt steeds een andere hoek belicht waar vanuit strategie het beste onderzocht kan worden.⁵⁶ De invalshoeken van waaruit Jarzabkowski haar onderzoek uitzet, worden hieronder uitgelegd en zijn ook toegepast binnen dit onderzoek. De eerste invalshoek is ‘*practice*’. Hier wordt gelet op de activiteiten binnen een organisatie waarbij inhoud, proces, bedoelde acties, onbedoelde acties, denken en handelen als wederkerige en onafscheidelijke delen van een geheel worden gezien. Hierbij wordt niet alleen gekeken naar het feit dat deze activiteiten onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn, maar wordt ook op zoek gegaan naar de achterliggende gedachte achter het verschijnsel. Waarom zijn ze verbonden en moeten ze zo gezien worden? Wat zijn de gevolgen hiervan? De tweede invalshoek is ‘*practitioners*’. Hier wordt de focus gelegd op de personen die strategie uitvoeren; de strategen. Erkend wordt dat ‘strategie als praktijk’ ontstaat vanuit de interactie tussen mensen. Hoewel er maar enkele personen de officiële functie van een strateeg hebben, zijn er meerdere individuen die (indirect) bijdragen aan de strategie van een organisatie. Essentieel bij deze invalshoek zijn de vragen *wat* een strateeg doet, *hoe* hij handelt, *met wie* hij dit doet en *waarom* hij dit doet. De derde invalshoek omvat ‘*practices*’. Hier gaat het om de instrumenten die strategen gebruiken om hun werk uit te oefenen.

⁵³ Twist, e.a., (2007), p. 5-6

⁵⁴ Twist, e.a., (2007), p. 5

⁵⁵ Johnson, G., (2007). p. 3

⁵⁶ Jarzabkowski, P., (2005), p. 7-10

De verschillende invalshoeken zijn volgens Jarzabkowski niet bedoeld als drie verschillende en onafhankelijke variabelen, maar als variabelen in hun samenhang bekeken moeten worden. Dat maakt het mogelijk om in een ‘strategie als praktijk’ onderzoek de consequenties voor strategie, strategen en interacties te achterhalen, zo ook bij het onderzoek naar de Rijksvoorlichter.

In lijn met de groeiende aandacht voor ‘strategie als praktijk’ en voortbouwend op het bestaande onderzoek van Van Twist, Peeters en Van der Steen naar de strategische functie bij de Rijksoverheid, zal in dit onderzoek naar Rijksvoorlichters ook de ‘strategie als praktijk’ benadering centraal staan. In het onderzoek zullen bovenstaande variabelen betrokken worden om een zo volledige mogelijk beeld te krijgen van het werk van de Rijksvoorlichter, zijn relaties met de media en de strategische invulling hiervan.

3.3 *Strategievorming bij de overheid en haar strategen*

De titel van zijn functie zegt het al bij voorbaat: de *Rijksvoorlichter* is in dienst van het Rijk, oftewel de overheid. Tevens werd eerder al betoogd dat de Rijksvoorlichter gezien kan worden als een strateeg. De combinatie van deze twee aspecten, maakt dat de Rijksvoorlichter gekenmerkt kan worden als een strateeg in dienst van de overheid. Dit maakt dat wetenschappelijke theorieën over strategievorming bij de overheid een plek verdienen in dit theoretische hoofdstuk. Verschillende auteurs hebben zich uitgesproken over strategievorming bij de overheid en in deze paragraaf zullen zij aan bod komen.

3.3.1 *Ambities en strategische opgaven voor de Rijksvoorlichter*

Hoewel de Oude Grieken het begrip strategie al meerdere eeuwen geleden gebruikten, deed het pas rond de jaren zeventig van de twintigste eeuw zijn intrede in de publieke sector. De auteur Korsten beschrijft dat in de jaren zeventig bij veel beleidsmakers en politici het besef komt dat beleidsplannen hun beperkingen kennen in het oplossen van complexe maatschappelijke vraagstukken en dat strategie, strategische planning en strategisch beleid kunnen zorgen voor verbetering.⁵⁷ Er is lange tijd sprake geweest van een gevoel van gemis aan strategisch inzicht en vermogen. Hierop worden in 2002 onder leiding van Hans Borstlap en Hans Leeflang verschillende ambities geformuleerd die er voor moeten zorgen dat de geconstateerde beperkingen geminimaliseerd worden, te weten: het vergroten van de toekomstbestendigheid van beleid, het benutten van kennis, een versteviging van de externe oriëntatie en een vergroting van samenhang in het beleid.⁵⁸ Het is hierbij de taak van de strategen om de ambities een goede invulling te geven en de ingesleten patronen te doorbreken, aldus de onderzoekers Van Twist, Peeters en Van der Steen. Het doorbreken van deze ingesleten patronen zijn in dit onderzoek te zien als de strategische opgaven waar Rijksvoorlichters voor staan.

Toekomstbestendigheid

De eerste ambitie die door Borstlap en Leeflang is verwoord, heeft betrekking op het dilemma dat overheidsbeleid vaak wordt beheerst door de politieke ‘waan van de dag’. Er wordt door beleidsmakers vaak geconcentreerd op de korte termijn, terwijl vanuit strategisch oogpunt een

⁵⁷ Korsten, e.a., (1993), p. 1

⁵⁸ Twist, e.a., (2007), p. 7-23

focus op de lange termijn ook essentieel is. Vaak wordt er bij beleidsontwikkeling door de beleidsmakers niet verder gedacht dan één kabinetsperiode. Ze voelen zich in de dagelijkse praktijk vaak gedwongen om met het heden en de korte termijn bezig te zijn, terwijl ze zelf doorgaans beseffen dat er talrijke relevante en essentiële lange termijn effecten zijn waar rekening mee gehouden moet worden. Het is hierbij de ambitie van de overheid en de taak van de strateeg om, te midden van alle druk van de waan van de dag, toch strategisch toekomstbestendig beleid te ontwikkelen.

Hier ligt de eerste strategische opgave voor de Rijksvoorlichter, want ook hij wordt geconfronteerd met de waan van de dag en de focus op de korte termijn. Volgens Alistair Campbell, voormalig voorlichter van Tony Blair, gaat het in de media alleen nog maar om wie de eerste is en niet meer wat de feiten zijn. De eerder beschreven vierentwintig-uurs nieuwsmarkt, laat het nieuws snel verouderen en zorgt er voor dat journalisten er veel aan doen om als eerste een nieuwsprimeur te publiceren. Temidden van de focus op de korte termijn, staat de voorlichter die vanuit de ontwikkelde ambities voor de strategische opgave staat om zich ook op de lange termijn te richten. Duidelijk mag zijn dat dit lastig zal zijn.

Kennis

Een andere ambitie heeft betrekking op het dilemma dat kennis en onderzoek vaak nog te weinig worden benut in overheidsbeleid. Volgens Borstlap en Leeflang kampen beleidsmakers met het probleem dat er op hun specifieke vakgebieden vaak een overvloed aan kennis en informatie aanwezig is. Helaas is deze kennisweelde van zodanige grootte, dat zij de ‘state of the art’ van hun vakgebied nauwelijks kunnen bijhouden. Hierbij komt ook nog dat de wetenschappelijke kennis weliswaar interessant is, maar vaak weinig praktisch gericht is, waardoor het voor de beleidsmakers onbruikbaar is. De overvloed aan wetenschappelijke kennis en het gemis aan praktijkkennis leidt veelal tot de klacht dat beleid vaak op ‘niets’ gebaseerd is. Op dit gebied is het dan ook de ambitie van de overheid om de problemen in de ‘match’ van kennis en beleid te reduceren en strategen kunnen hierbij een belangrijke bijdrage leveren. Het is hun taak om beleid een meer doordacht en minder opportunistisch karakter te geven. Ze kunnen wetenschappelijke publicaties overzichtelijk en praktijkgericht te maken door vertalingen en goed leesbare overzichten te maken.

Ook deze ambitie slaat terug op de Rijksvoorlichter. In het vorige hoofdstuk is al beschreven dat hij een centrale positie in neemt binnen het kennissysteem, waarbij hij een schakel vormt tussen het gebruiken van kennis en het produceren van kennis.⁵⁹ Dit betekent dat hij er voor moet zorgen om bij te blijven op zijn vakgebied, zodat hij de goede informatie naar buiten kan brengen. Tevens betekent het dat hij zowel zijn eigen departement als de media moet gebruiken om zijn eigen kennis te verbreden. Hij moet weten wat er speelt binnen zijn departement en hij moet tevens weten waar de media al op de hoogte van zijn en wat er speelt onder de bevolking. Met deze kennis is hij zelf weer in staat om de informatie te produceren die het departement, de media en de burgers van hem vragen. Met zowel zijn kennis van de bewindspersoon en het departement, als de kennis van de media en de burger en soms zelfs de nieuwste wetenschappelijke inzichten, staat de voorlichter voor de strategische opgave om zijn boodschap duidelijk uit te zetten. Ook dit lijkt geen eenvoudige taak.

⁵⁹ Woerkum, C.M.J. van, (1995), p. 72

Externe oriëntatie

De derde ambitie heeft betrekking het feit dat de buitenwereld niet voldoende betrokken wordt bij beleidsontwikkeling. Er is sprake van een gemis aan interactie met de burger en waar de burger wel betrokken wordt, speelt het probleem van ‘mismatching’ tussen wat de burger wil en waar de beleidsmaker toe in staat is, aldus Borstlap en Leeflang. Wat de burger wil, botst vaak met de bestaande plannen en de wil van de minister. De ambitie van de overheid is dan ook om de externe oriëntatie te verstevigen. Hier kunnen strategen aan bijdragen door de buitenwereld meer te betrekken bij beleidsontwikkeling. Ze kunnen zorgen voor de initiatie en het in goede banen leiden van bijeenkomsten waar de burger de mogelijkheid wordt geboden tot inspraak. Essentieel is daarbij dat gezorgd wordt voor een goede overeenkomst tussen de bijdrage van de burger en de mogelijkheden van de overheid.

Aan deze ambitie kunnen de media in grote mate een bijdrage leveren. De media staan in contact met de burger en fungeren vaak als doorgeefluik van overheidsinformatie. Door middel van de berichtgeving door de media nemen burgers kennis van de handelingen en plannen van de overheid en hierdoor kunnen ze beter participeren in beleidsvorming. Ook de voorlichter kan door berichtgeving kennismaken van wat er onder de burgers speelt. Het is de strategische opgave van de Rijksvoorlichter om hier ook daadwerkelijk gebruik van te maken.

Samenhang

De vierde ambitie die door Borstlap en Leeflang is geformuleerd hangt samen met het dilemma van gebrek aan samenhang in beleid. Strategen ervaren in hun werk vaak problemen bij de vraag in hoeverre ze aansluiting moeten zoeken bij de werkprocessen binnen de organisatie. Kiezen strategen voor een eigen integrale benadering met hun eigen thema's, dan speelt het gevaar dat er een gebrekkige aansluiting is met de beleidspraktijk. Kiezen de strategen er echter voor om mee te gaan in de bestaande beleidspraktijk en een bestaand repertoire handelen, dan lopen zij het risico om nog maar beperkt van invloed te kunnen zijn. Vanuit deze problematiek is de ambitie geformuleerd om beleidsvorming vanuit een meer integraal perspectief te laten plaatsvinden, waarbij voorbij de verticale kokers van de klassieke bureaucratie wordt gedacht. Zo wordt het gebrek aan samenhang gereduceerd. Het is de taak van strategen om dit zo goed mogelijk te realiseren.

Ook in deze ambitie is een strategische opgave voor de Rijksvoorlichter te zien. Als dienaar van het departement behoort hij zijn departement of bewindspersoon zo goed mogelijk te presenteren en zo positief mogelijk voor het daglicht te brengen. Hij mag echter geen feiten verdraaien of onjuistheden vertellen, ook al geeft dit zijn werkgever een beter imago. Ook moet hij een goede balans vinden tussen de informatie die het departement kwijt wil en de informatie die de media vragen. Voor de Rijksvoorlichter blijft de opgave altijd om af te wegen hoe ver hij met elke stroom mee gaat die aan hem trekt.

Bovenstaande ambities zijn strategische opgaven waar Rijksvoorlichters dagelijks mee geconfronteerd worden. Geen enkele ambitie of opgave is dominant en niet elke voorlichter krijgt te maken met alle opgaven in dezelfde mate. Volgens Van Twist, Peeters en Van der Steen ligt de meerwaarde van strategen en dus ook van Rijksvoorlichters, in het doorbreken van de dominante en ingesleten patronen. In het empirische onderzoek zijn bovenstaande theoretische ambities en

opgaven betrokken. Door middel van de observaties en gesprekken is onder andere bekeken hoe Rijksvoorlichters omgaan met de strategische opgaven.

3.4 Het strategische gedrag van de Rijksvoorlichter

Zoals in de vorige paragrafen gelezen kon worden, staat de Rijksvoorlichter voor een aantal strategische opgaven. In het licht hiervan kan hij dan ook als een strateeg gezien worden. In een onderzoek naar de rolopvatting van de directeuren Voorlichting van alle dertien departementen in 2001, bepleit Drs. Joost Smits dat Rijksvoorlichters zich bewust zijn van de lastige en soms ook heikele positie die zij bekleden.⁶⁰ Allemaal hebben zij hun eigen strategieën in het omgaan met de talloze dilemma's en opgaven die met hun functie gepaard gaan. Ook de auteurs Van Woerkum en Koole hebben hun visie op de lastige positie van de Rijksvoorlichter. In dit laatste theoretische deel zal dan ook ingegaan worden op de visies van deze auteurs. Allereerst zal ingegaan worden op het onderzoek dat Smits enkele jaren geleden gedaan heeft naar de rolopvatting van Directeuren Voorlichting bij de Rijksoverheid. Van belang is het hierbij om op te merken dat de Directeuren Voorlichting zichzelf in de eerste plaats als Rijksvoorlichter zien. De functie van Directeur is hierbij niet van belang; het gaat enkel om de functie van Rijksvoorlichter. Vervolgens zal de strategische positie van de Rijksvoorlichter besproken worden, waarbij de visies van Van Woerkum en Koole aan bod zullen komen.

3.4.1 Lastige positie

De auteur Joost Smits verwoordt in zijn onderzoek het feit dat overheidsvoorlichters de laatste jaren steeds bekendere ambtenaren zijn geworden. Voorheen waren zij vaak enkel werkzaam achter de schermen en alleen bekenden voor de parlementair journalisten. Tegenwoordig treden ze steeds vaker naar buiten en worden zij ook steeds bekender voor de buitenwereld. De auteur erkent ook het feit dat de Rijksvoorlichter zich in een lastige positie bevindt:

“Enerzijds is het hun taak de media te dienen en hen te voorzien van betrouwbare informatie. Anderzijds is het hun taak hun politiek superieuren desgewenst af te schermen van de media en te zorgen dat de 'vuile was' binnen blijft. Dit is een moeilijke taak, vooral ook omdat een voorlichter zijn geloofwaardigheid, en daarmee zijn nut, totaal verliest wanneer hij door journalisten betrappt wordt op het vertellen van onwaarheden of het verzwijgen van relevante informatie.”, aldus Smits.⁶¹

Juist doordat deze persoon zich in een lastige en soms verwarrende positie bevindt, is Smits opzoek gegaan naar het antwoord op de vraag hoe de Directeuren Voorlichting zichzelf en hun functie-invulling zien. De resultaten van het onderzoek lieten zien dat Rijksvoorlichters zich het vaakst ziet als 'adviseur'. Het adviseren kan zowel persoonlijk advies zijn aan de minister of staatssecretaris over hoe zij om moeten gaan met alle publicitaire aspecten van beleidsvorming, alsmede advies over beleidsinhoudelijke aspecten. Op de tweede plaats zien Rijksvoorlichters zichzelf als een 'strateeg'. In deze positie omschrijven de voorlichters zichzelf als personen die de

⁶⁰ Smits, J.H., (2001), p. 320

⁶¹ Smits, J.H., (2001), p. 321

grote lijnen uitzetten, vooruit denken, positie bepalen en op alle momenten strategisch met informatie om gaan.

Smits gebruikt in zijn onderzoek tevens de omschrijvingen van organisatiemanager, intermediair en advocaat, maar hier konden de respondenten zich het minst goed in vinden.

3.4.2 *Dominante rolopvattingen: drie typen Rijksvoorlichters*

Op basis van zijn onderzoek, blijken er volgens Smits drie typen Rijksvoorlichters te bestaan; de communicatieadviseur, de procesregisseur en de ondernemende voorlichter.

De communicatieadviseur

Deze groep voorlichters hecht een groot belang aan de rol van adviseur in de breedste zin van het woord. Dit houdt in dat zij niet alleen adviseren ten aanzien van publicitaire aangelegenheden, maar zich ook bemoeien met de inhoud van het beleid. Hun overweging daarbij is dat de inhoud mede bepalend is voor de manier waarop het beleid in de publiciteit overkomt. Daarmee is de inhoud ook bepalend voor het draagvlak dat het beleid krijgt. De communicatieadviseurs zien het verwerven van draagvlak voor het beleid van hun minister als een van hun belangrijkste taken.

De procesregisseur

Deze voorlichters realiseren zich goed dat zij ingehuurd zijn om het belang van de minister of het departement te dienen, maar zij zien voor zichzelf ook een duidelijke dienstverlenende rol richting de media weggelegd. Deze groep acht goede contacten met de media van belang om de functie goed te kunnen vervullen.

De ondernemende voorlichter

De ondernemende voorlichter vindt het zijn belangrijkste taak om, ten bate van zijn minister, op een strategische wijze met informatie om te gaan. Deze voorlichters zijn – veel meer dan de andere typen voorlichters – bereid om het persoonlijk imago van de minister te bewaken en aan *spin doctoring* te doen.

3.5 *De strategische voorlichter*

Hoewel de resultaten van het onderzoek van Smits wel laten zien dat Rijksvoorlichters zichzelf als strategen zien, is deze visie niet terug te zien als dominante rolopvatting. Dit onderzoek voegt een vierde type voorlichter toe aan het rijtje: de strategische voorlichter.

Doordat de Rijksvoorlichter veel strategische afwegingen moet maken en voor verschillende strategische opgaven staat, kan hij als een strateeg gezien worden. Deze strategie uit zich bijvoorbeeld in het contact met de media. De laatste jaren zijn de media een belangrijk aandachtspunt voor voorlichters bij de Rijksoverheid, zo stelt Van Woerkum. In zijn in 1984 verschenen boek “Massamediale voorlichting, een werkplan” bepleit hij dat een voorlichter pas succesvol kan zijn wanneer hij bewust omgaat met de media.⁶² Dit betekent dat veel van het succes bepaald wordt door de aspecten *of* een voorlichter omgaat met de media, *welke* media hij betreft en *hoe* hij dit doet. Volgens Ruud Koole is een Rijksvoorlichter er niet alleen om pers en publiek te informeren, maar bijvoorbeeld ook om een positief imago van de bewindslieden te

⁶² Woerkum, C.M.J. van, (1984), p. 28

realiseren en informatie ten behoeve van een bepaalde beleidslijn te manipuleren.⁶³ Strategische acties van een voorlichter kunnen zijn om parlementair journalisten gunstig te stemmen door hen interviews en primeurs te gunnen, maar diezelfde journalisten kunnen ook uitgesloten worden door hen van informatie te onthouden. Het mijden en het actief opzoeken van de media zijn gebruikelijke strategische afwegingen van een voorlichter, aldus Koole.⁶⁴

Een voorlichter neemt een centrale positie in binnen het kennissysteem, waarbij hij voor verschillende strategische kwesties staat. Een belangrijke kwestie is het feit dat hij een schakel vormt tussen het gebruiken van kennis en het produceren van kennis.⁶⁵ Dit betekent dat hij er eerst voor moet zorgen om bij te blijven op zijn vakgebied, voordat hij de goede informatie naar buiten brengt. Dit betekent ook dat hij zowel zijn eigen departement als de media moet gebruiken om zijn eigen kennis te verbreden. Hij moet weten wat er speelt binnen zijn departement en hij moet tevens weten waar de media al op de hoogte van zijn en wat er speelt onder de bevolking. Met deze kennis is hij zelf weer in staat om de informatie te produceren die het departement, de media en de burgers van hem vragen.

Een andere strategische kwestie is het feit dat de voorlichter op basis van zijn verzamelde informatie de voorlichtingsboodschap moet samenstellen en dit vraagt vaak om een vertaalslag.⁶⁶ Is de interesse of voorkennis bij de media en burger gebrekkig, dan dient de voorlichter zijn boodschap pakkend te brengen. Is de voorkennis behoorlijk laag, dan is het essentieel dat hij niet te veel informatie ineens aanbiedt. Bestaat er een negatieve houding ten aanzien van de boodschap, dan is het belangrijk dat hij zorgvuldig te werk gaat. Dit zijn enkele concrete voorbeelden van de strategische keuzes waar een voorlichter voor staat in zijn werk en die zijn beroep tot een echte strategie maken.

3.5.1 Strategie in de praktijk

Volgens Van Woerkum ligt de echte strategie van een voorlichter in de dagelijkse werkzaamheden die hij uitvoert. Een goede voorlichter speelt het spel met de media strategisch. Hij heeft informatie, die hij bijvoorbeeld in een persconferentie kwijt kan, maar hij heeft ook informatie die hij exclusief kan gunnen aan bepaalde journalisten. Dit werkt van beide kanten strategisch. De media hebben immers als enige en eerste een nieuwsfeit te pakken en de voorlichter heeft ervoor gezorgd dat zijn minister of departement op positieve en zelf geformuleerde wijze in de publiciteit komt. Wanneer een voorlichter bepaalde media deze nieuwsfeiten gunt, sluit hij ook automatisch bepaalde media uit. Het is een constant strategisch spel tussen de voorlichters en de media. Dit is voor de media ook interessant. De journalist die de betreffende informatie heeft gekregen, kan het zich niet permitteren om daar op een verkeerde manier mee om te gaan, op een manier die schadelijk is voor het ministerie. Doet hij dit wel, dan snijdt hij zichzelf in de vingers en wordt hij volgende keer gepasseerd. Een journalist die zijn best doet, kan er op rekenen dat hij de volgende keer goed voorzien wordt, aldus Van Woerkum.

In de praktijk staat de Rijksvoorlichter in een werkveld van actoren die hij allemaal zo goed mogelijk moet bedienen. Hierbij spelen eerder genoemde strategische keuzes en opgaven een grote rol.

⁶³ Koole,R., (2002), p. 106

⁶⁴ Koole,R., (2002), p. 106

⁶⁵ Woerkum, C.M.J. van, (1995), p. 72

⁶⁶ Woerkum, C.M.J. van, (1995), p. 74

3.6 Conclusie: Voor welke strategische opgaven staat de Rijksvoorlichter en hoe is zijn gedrag te karakteriseren?

Naar aanleiding van de theoretische inzichten over strategievorming, kan geconcludeerd worden dat het begrip strategie niet te vangen is in een eenduidige definitie. Er kunnen verschillende omschrijvingen aan gegeven worden. Wat wel duidelijk is, is dat een goede strategie bij kan dragen aan de doelen van een organisatie. Zo ook bij de overheid en in het bijzonder voor de Rijksvoorlichter. De strategische ambities en opgaven zijn ook toepasbaar op het werk van de Rijksvoorlichter. De Rijksvoorlichter kan dan ook gezien worden als een strateeg. Hoewel de functies van alle Rijksvoorlichter hetzelfde zijn, vatten zij hun rollen verschillend op. Rijksvoorlichters zien zichzelf hoofdzakelijk als adviseur of strateeg. Deze visies hebben er in geresulteerd dat Smits drie typen voorlichters opgesteld heeft; de communicatieadviseur, de procesregisseur en de ondernemende voorlichter. In dit onderzoek wordt een vierde type toegevoegd; de strategische voorlichter. Deze voorlichter betreft door het nemen van bewuste strategische keuzes de media wel of niet in zijn handelingen. Ook probeert hij een balans te vinden tussen het gebruiken en produceren van kennis, stelt hij op een bepaalde wijze de boodschap naar de buitenwereld toe samen en probeert hij alle actoren om hem heen zo goed mogelijk bedienen. In theorie klinkt dit begrijpelijk, logisch en goed uitvoerbaar, maar hoe krijgt dit vorm in de praktijk? Is dit werkelijk wat Rijksvoorlichters doen? Dit zal duidelijk worden uit de empirische hoofdstukken. Hierbij zal dieper ingegaan worden op de strategische gedragingen van de Rijksvoorlichter. Er zal geconcentreerd worden op welke *relaties* er aan gegaan worden, welke strategische *momenten* er voorkomen en welke *mechanismen* er gebruikt worden om invloed uit te oefenen.

Hoofdstuk 4: Onderzoeksopzet

Zoals inmiddels bekend is, is dit onderzoek gericht op de vraag welk strategisch gedrag Rijksvoorlichters tonen, en waarom, teneinde de politiek en de media op elkaar te betrekken. In dit hoofdstuk zal uiteengezet worden op welke wetenschappelijke methoden het onderzoek gebaseerd is. Hierbij zal aandacht besteed worden aan het perspectief van onderzoek, de casusselectie, de onderzoeksorganisaties en de respondentenkeuze.

4.1 Onderzoeksperspectief

Dit onderzoek is een kwalitatief onderzoek waarbij op zoek gegaan is naar meningen, visies en relaties. Door middel van gesprekken en observaties is onderzocht hoe relaties tussen de Rijksvoorlichter en de media vorm krijgen, hoe deze relaties ervaren worden, welke strategische momenten voorkomen en welke mechanismen door de voorlichter gebruikt worden om invloed uit te oefenen. Het is tevens een interpretatief onderzoek, waarbij geprobeerd is verschijnselen te verklaren door het interpreteren van menselijk gedrag en handelingen.⁶⁷ In de interpretatie heeft de onderzoeker een zo open en objectief mogelijke houding aangenomen om een zo betrouwbaar en valide mogelijke analyse te kunnen maken van de onderzoeksresultaten. Hierbij is geprobeerd de eerder geschreven theoretische analyse grotendeels los te laten en met een blanco geheugen te kijken naar wat er werkelijk gebeurt in het dagelijks werk van een Rijksvoorlichter. Hierdoor ontstaat een neutrale beschrijving van de werkelijkheid.⁶⁸

4.2 De Rijksvoorlichter als onderzoeksobject

Waar het in dit onderzoek om draait, is de vraag hoe Rijksvoorlichters omgaan met de eerder geschetste strategische opgaven waar zij mee geconfronteerd worden in hun relaties met de media. Er is geprobeerd om inzicht te bieden in hoe de voorlichters de relaties ervaren en hoe ze deze vorm geven. Tevens wordt inzicht geboden worden in de strategische momenten en de mechanismen die de voorlichter tijdens de strategische momenten gebruikt om invloed uit te oefenen op de relaties.

Om de verschillende onderzoeksvragen gedegen te kunnen beantwoorden, is er voor gekozen om de voorlichter als onderzoeksobject te gebruiken. Onderzoek naar de voorlichter zelf maakt het mogelijk om zijn relaties met de media aan analyse te onderwerpen. Tevens zijn de actoren die zich in zijn werkveld bevinden en waar hij direct mee in contact staat, ook betrokken in de analyses. Dit teneinde een zo compleet mogelijk beeld te creëren van het werk van de voorlichter en zijn relaties met de media.

4.3 Organisaties

Wil een wetenschappelijk onderzoek betrekking hebben op de gehele populatie, dat wil zeggen: alle Rijksvoorlichters van alle departementen, dan dient een dergelijk onderzoek te voldoen aan de eis dat alle Rijksvoorlichters, of tenminste het overgrote deel, betrokken worden in het onderzoek.⁶⁹ Dat is echter *niet* het doel van dit onderzoek. Mede omdat in dit onderzoek de

⁶⁷ Crom, B., (2005), p. 74

⁶⁸ Erp, H., van, (200), p.112

⁶⁹ Baarda, D.B., de, e.a., (2001), p. 150

voorkeur ligt op een diepte analyse in plaats van een breedte analyse, is de keuze gemaakt om het onderzoek te concentreren op een klein aantal Rijksvoorlichters dat nu werkzaam is. Dit geeft de mogelijkheid om het netwerk rondom een bepaalde voorlichter scherp voor ogen te krijgen. De observaties hebben dan ook plaatsgevonden binnen twee verschillende departementen, waarbij binnen elk departement geprobeerd is om alle persvoorlichters te betrekken in het onderzoek

Één van de departementen dat is betrokken, is het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport. De Afdeling Persvoorlichting, Externe Presentatie en Speeches draagt zorg voor de voorlichting en woordvoering voor de ministers Ab Klink, André Rouvoet en de staatssecretaris Jet Bussemaker. Dit departement bood de mogelijkheid om een aantal dagen mee te lopen en dus deel van het empirisch onderzoek te verrichten. Het tweede departement is het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit. Op dit departement verzorgt de afdeling Persvoorlichting de woordvoering voor minister Gerda Verburg. Ook hier is een aantal dagen geobserveerd.

Buiten deze organisaties zijn er gesprekken gehouden met zoveel mogelijk actoren rondom de Rijksvoorlichter, om ook via andere visies een zo goed mogelijk beeld te krijgen van deze persoon. In de bijlage is een lijst terug te vinden waarbij alle gesprekken en observaties zijn weergegeven.

4.4 Onderzoeksmethoden

In dit onderzoek staat de ‘strategie als praktijk’ benadering centraal. Vanuit deze invalshoek is het onderzoek dan ook uitgevoerd. Het is een kwalitatief onderzoek, waarbij op zoek gegaan is naar strategische relaties, strategische momenten en beïnvloedingsmechanismen. Dit impliceert dat het onderzoeken van de ‘hoofdrolspeeler’, oftewel: de Rijksvoorlichter, alleen niet voldoende is. Om de betekenissen en gevolgen van relaties goed te kunnen onderzoeken, is het van belang om zo veel mogelijk actoren van het netwerk rondom de voorlichter in het onderzoek te betrekken en deze op verschillende manieren proberen te analyseren.

4.4.1 Respondentenkeuze

Hoewel het handelen van de Rijksvoorlichter in dit onderzoek centraal staat, is het van belang om ook de actoren rondom hem mee te nemen in het onderzoek. Zo kan het handelen in de juiste context geplaatst worden. Het doel was om met zoveel mogelijk voorlichters, voorlichtingsdeskundigen, communicatiedeskundigen en (voormalig) journalisten c.q. parlementair verslaggevers te spreken.

Het onderzoek is hoofdzakelijk gebaseerd op de Rijksvoorlichter. Deze persoon kan het beste inzicht bieden in de dagelijkse werkpraktijk en de omgang met de media. Tevens konden de Hoofden Voorlichting en Hoofden Communicatie inzicht bieden in het functioneren van de afdelingen binnen een ministerie die zorgdragen voor de voorlichting en externe communicatie.

Gesprekken met parlementair verslaggevers en voormalig parlementair verslaggevers konden ervoor zorgen dat de relaties tussen de voorlichter en de media niet alleen vanuit het oogpunt van de voorlichter bekeken worden. Het maakt het mogelijk dat ook ‘de andere kant van de medaille’ belicht wordt. Door in dit onderzoek ook (voormalig) ministers aan het woord te laten, kon duidelijk worden hoe het werk van de voorlichter ervaren wordt. Het zijn immers deze personen voor wie de voorlichter zich inzet en wiens belangen de voorlichter ter harte neemt.

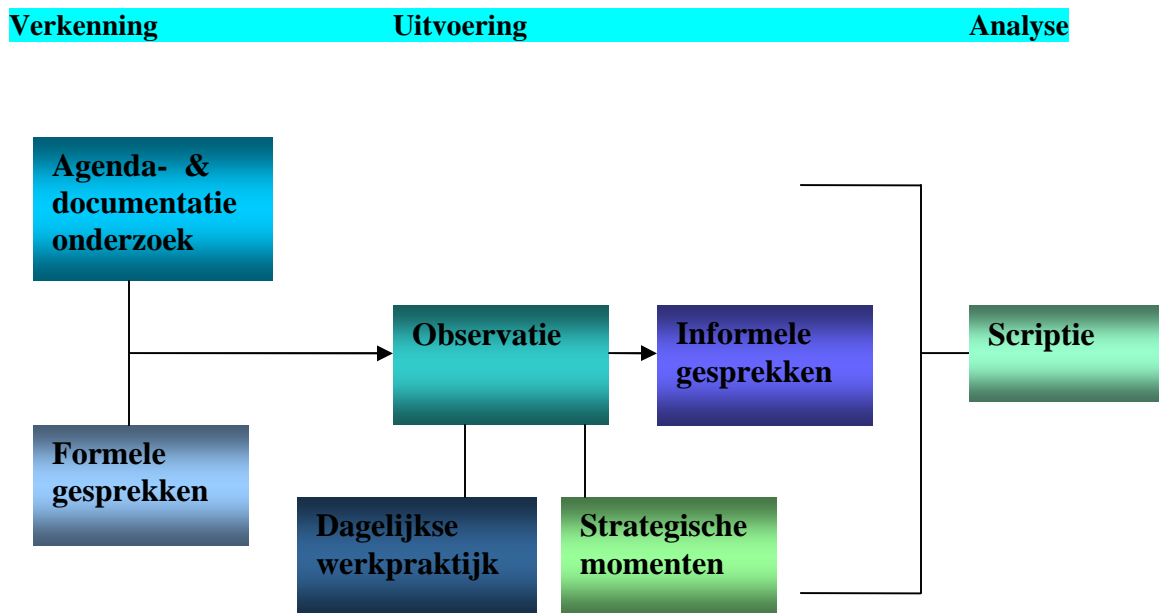
Gesprekken met voormalig voorlichters maakten het mogelijk om reflectie op het vak van de voorlichter te geven. Hoe kijken en keken zij tegen hun werk aan? Hoe ervoeren zij de relaties

met de media en verschilt dat van nu? Als laatste maakte het betrekken van voorlichtings- en communicatiedeskundigen het mogelijk om de laatste wetenschappelijke inzichten van het voorlichtingsvak mee te nemen in dit onderzoek. Voorlichting is niet alleen een praktisch vak. Er komt ook een massa aan (wetenschappelijke) inzichten en deskundigheid bij kijken.

4.4.2 Triangulaire werkwijze

In dit onderzoek is gewerkt met de triangulaire methode. Dit betekent dat er gebruik gemaakt werd van documenten, interviews en observaties als analysemateriaal.⁷⁰

Praktisch gezien werd er in dit onderzoek gewerkt met onderstaande methode die op te delen is in drie fasen, te weten: de verkenningsfase, de uitvoeringsfase en de analysefase.



Figuur 2: Triangulaire werkwijze

- *Fase 1: Verkenning van het werkveld: agenda- en documentatieonderzoek en formele gesprekken*
Allereerst is door middel van bestaande documentatie geprobeerd het onderzoeksveld te verkennen en er een helder beeld van te creëren. Onder de documentatie vallen zowel de wetenschappelijke literatuur als de documenten die afkomstig zijn van het departement zelf. Ook heeft er aan het begin van het empirische onderzoek agendaonderzoek plaatsgevonden om er achter te komen wat de geplande strategische activiteiten van een voorlichter zijn. Wat doet de voorlichter in een bepaalde week? Wat voor afspraken heeft hij, met wie en wat zijn de doelen hiervan? Hiernaast hebben er formele gesprekken plaatsgevonden met de voorlichter zelf om erachter te komen hoe hij zijn eigen werk en de relaties met de media ervaart.

⁷⁰ Geuijen, K., e.a., (2008), workshop observeren

○ *Fase 2: Uitvoering: observatie van de praktijk*

De tweede fase stond volledig in het teken van de uitvoering van de observaties. Eerder is al gesteld dat dit onderzoek gerealiseerd is door middel van de ‘strategie als praktijk benadering’, waarbij de onderzoeker geïnteresseerd is in wat de Rijksvoorlichter in zijn dagelijkse werk doet.

Na het agenda- en documentatieonderzoek kon vervolgens door observatie geanalyseerd worden hoe de geplande activiteiten uit de agenda van de voorlichter uitwerkten in de dagelijkse praktijk. Veel onderzoekers gebruiken enquêtes en semi-gestructureerde interviews om erachter te komen wat er in ‘het veld’ gebeurt. Echter, hierbij de kans aanwezig dat er veel is dat men niet ‘ziet’ en niet meekrijgt.⁷¹ Sociaalwenselijke antwoorden zijn gemakkelijk gegeven en verhullen de waarheid. Wanneer een onderzoeker er achter wil komen wat strategen *daadwerkelijk* dagelijks doen, is observatie de beste methode. Hierdoor kan men met eigen ogen en oren zien en horen hoe een strateeg c.q. voorlichter handelt. De echte betekenis van handelen is niet zozeer verborgen in theoretische strategie, maar meer praktisch in taal, identiteiten en symbolen die het beste doorgrond kunnen worden door ‘observatie in actie’.⁷² Het maakt een link tussen context, waarden, overtuigingen en handelingen mogelijk. Bij de observaties is de voorlichter letterlijk gevolgd in zijn dagelijkse werkzaamheden. Hoe zien zijn werkzaamheden eruit, hoe zet hij de strategie uit richting de media en hoe werkt dit uit in de praktijk? Tevens zijn een aantal strategische momenten in de relaties tussen de voorlichter en de media bij gewoond, zoals persconferenties en werkbezoeken. Een belangrijke belemmering van observatie is dat de onderzoeker vaak alleen de waarneembare zaken registreert en niet achter de achterliggende motieven komt.⁷³ In dit onderzoek is geprobeerd dat op te lossen door het houden van informele gesprekken.

Om de geobserveerde activiteiten in de juiste context te kunnen plaatsen, zijn er ook informele gesprekken gehouden met de voorlichters om erachter te komen waarom zij bepaalde handelingen uitgevoerd hebben en wat de achterliggende gedachten hiervan zijn geweest. Zoals eerder beschreven, zijn er aanvullend ook gesprekken gehouden met de actoren rondom de Rijksvoorlichter. Deze dienden ook als analysemateriaal om de handelingen van de Rijksvoorlichter te doorgronden en in de juiste context te kunnen plaatsen.

○ *Fase 3: Analyse*

Naar aanleiding van alle verzamelde empirische gegevens is deze scriptie tot stand gekomen. Het is het resultaat van vier maanden theoretisch en empirisch onderzoek, waarbij alle wetenschappelijke inzichten gekoppeld zijn aan de gesprekken en observaties.

⁷¹ Rhodes, R.A.W., e.a., (2007), p. 1

⁷² Rhodes, R.A.W., e.a., (2007), p. 3

⁷³ Baarda, D.B., de, e.a., (2001), p. 254

4.5 Conclusie

Inmiddels is duidelijk dat door middel van gesprekken en observaties onderzocht is hoe relaties tussen de Rijksvoorlichter en de media vorm krijgen, hoe deze relaties ervaren worden, welke strategische momenten voorkomen en welke mechanismen door de voorlichter gebruikt worden om invloed uit te oefenen. Centraal staan de gesprekken met en observaties van de Rijksvoorlichter en daarbij bieden gesprekken met andere actoren in het werkveld de mogelijkheid om een zo compleet mogelijk beeld te creëren van het werk van de voorlichter en zijn relaties met de media.

In de volgende hoofdstukken zal de analyse van de empirische onderzoeksresultaten plaatsvinden. Hierbij zal elk hoofdstuk ingaan op de eerder gestelde empirische deelvragen.

Hoofdstuk 5: Relaties van Rijksvoorlichters met de media

In dit hoofdstuk zullen de resultaten van het empirische onderzoek gepresenteerd worden. De verschillende gesprekken en observaties geven in samenhang met elkaar een goed beeld van hoe de relaties tussen de voorlichter en media ervaren worden. Op verschillende momenten zal hierbij terug gegrepen worden op de wetenschappelijke inzichten uit de hoofdstukken van het theoretisch kader. Duidelijk zal worden in hoeverre de empirische resultaten hier op aansluiten.

Ingegaan zal worden op de eerste empirische deelvraag:

“Hoe ervaart de voorlichter de relaties met de media en hoe geeft hij hier vorm aan?”

Hierbij zal allereerst ingegaan worden op de uitwerking van de relaties in de praktijk. Aan de hand van een aantal fragmenten uit de werkdag van een Rijksvoorlichter zal duidelijk worden op welke manieren hij in contact staat met de media. Vervolgens zal ingegaan worden op de verschillende visies die de respondenten hebben over de relaties tussen voorlichters en de media. Als laatste zal duidelijk worden hoe de relaties opgebouwd en benut worden.

5.1 De relaties in de praktijk

Vrijwel het meeste inzicht in de relaties tussen Rijksvoorlichters en de media is verkregen via de observaties. In deze paragraaf wordt een beschrijving gegeven van een aantal fragmenten van de werkdag van een voorlichter. Duidelijk zal worden dat een voorlichter dagelijks met verschillende media in contact staat en er verschillende dingen gebeuren in de relaties. Zo beantwoordt een voorlichter niet alleen vragen van journalisten, maar probeert hij via eigen middelen ook invloed uit te oefenen op de relaties. Onderstaand fragment van een werkdag geeft een beeld van hoe de voorlichter dagelijks omgaat met de relaties.

“ De voorlichter is al aanwezig is als ik om 08:55 op de afdeling binnenkom. Hij staat met de Directeur Voorlichting te praten.

Aan mij wordt gevraagd hoe het werkbezoek van de minister gister is verlopen. De voorlichter is druk bezig met typen. Er wordt een persbericht gemaakt van een brief aan de Tweede Kamer.

Het is 09:00 en de knipselkrant voor het overleg van 09:30 is nog niet gereed. Uiteindelijk belandt de knipselkrant om 09:08 op het bureau. De voorlichter leest de knipselkrant niet; hij is drukker met het schrijven van het persbericht. Om 09:28 gaat de telefoon. De persoon heeft veel te vertellen en de voorlichter schrijft mee. Het is ondertussen 09:31 en de voorlichter wordt bij het dagelijkse overleg verwacht. De persoon aan de telefoon blijft echter doorpraten en de voorlichter gebaart ondertussen naar mij dat de man maar niet ophoudt met praten. Om 09:40 vertrekken we uiteindelijk naar het overleg waar de gebeurtenissen van de afgelopen en komende dagen van de bewindspersoon worden besproken. Om 09:50 is de voorlichter weer terug op de werkplek. De telefoon gaat vrijwel meteen weer. De voorlichter beantwoordt het telefoontje. Het is een vraag van de pers. De voorlichter luistert aandachtig en komt tot de conclusie dat dit een vraag is die niet beantwoord kan worden binnen dit departement. De beller wordt naar een andere instantie verwezen.

De voorlichter is hiernaast druk met het opstellen, uitprinten en doorlezen van documenten. Sommige stukken worden ter controle doorgestuurd naar de Directeur Voorlichting. Doorgaans heeft de Directeur een aantal opmerkingen en wordt het document gewijzigd.

Wanneer de voorlichter zelf vragen heeft, dan worden die aan collega-voorlichters gesteld. Opvallend is dat er op de afdeling erg informeel met elkaar omgegaan wordt. Er worden veel grapjes gemaakt en men is geïnteresseerd in elkaars privé- en zakelijke omstandigheden.

Rond het middaguur wordt de voorlichter gebeld met de vraag of de minister aanwezig kan zijn bij een televisieprogramma. De voorlichter hoort de vraag aan en overlegt met de Directeur Voorlichting of er op het verzoek ingegaan moet worden. De voorlichter krijgt de opdracht om na te gaan wie de overige gasten van het programma zullen zijn.

Vervolgens wordt de voorlichter gebeld door een journalist. De journalist vraagt om een persbericht over de persconferentie van vanmiddag. De voorlichter zegt het persbericht onder embargo te zenden. De voorlichter vraagt tegelijkertijd of de journalist aanwezig zal zijn bij de persconferentie. Deze vraag wordt bevestigend beantwoord.

De voorlichter wordt constant gebeld om informatie en belt zelf ook vaak om informatie te vergaren. Na het telefoongesprek gaat de voorlichter over tot het regelen van de organisatorische aspecten voor de conferentie van vanmiddag; het aantal stoelen, de aanwezigheid van een spreekgestoelte en de aanwezigheid van koffie en thee.

Geregeld komen collega's de kamer op om te kletsen over van alles en nog wat. Zowel over zakelijke als persoonlijke onderwerpen.

In de loop van de dag belt wederom een journalist met het verzoek om een persbericht te ontvangen. De voorlichter stemt toe onder voorwaarde dat de journalist er niets mee doet tot het moment waarop de persconferentie begint. Dit is om 15:00. Het is een persbericht onder embargo. Vervolgens wordt er weer gebeld. De voorlichter speelt de vraag door naar een collega.

In de middag gaat de voorlichter naar de persconferentie. Gepland was om om 14:30 te vertrekken, maar het wordt uiteindelijk 14:40. De voorlichter is voor de aanvang van de persconferentie aanwezig om de pers op te vangen. Tevens vangt de voorlichter de bewindspersoon op bij binnenkomst. Bij aanvang van de persconferentie gaat de voorlichter achter in de zaal zitten. Na de conferentie is er tijd voor vragen van de pers en is er een fotomoment met de bewindspersoon mogelijk. De voorlichter gaat naar de bewindspersoon om hem bij te staan bij het beantwoorden van de vragen van de pers

Na de bijeenkomst gaat de voorlichter weer terug naar het departement, waar de dag gevuld blijft met constant telefoneren, mails sturen en documenten typen.”

Deze weergave illustreert de verschillende activiteiten waaruit een werkdag van een voorlichter kan bestaan. In zijn werkzaamheden staat de voorlichter op verscheidene momenten in contact met de media. Zowel aan de telefoon voor het beantwoorden van vragen, als bij het typen van persberichten en het aanwezig zijn bij bijeenkomsten met de bewindspersoon en de media. Een logische vraag die voort vloeit uit deze beschrijving van een werkdag, is hoe de contacten met de media nu werkelijk ervaren worden. Het is inmiddels duidelijk *dat* de voorlichters op verschillende momenten in contact staan met de media, maar *hoe* worden de contacten daadwerkelijk beleefd? De volgende paragraaf zal hier op ingaan.

5.2 Visies op de relaties

Uit het onderzoek is gebleken dat alle respondenten de aanname bevestigden dat er überhaupt sprake is van relaties tussen Rijksvoorlichters en journalisten. Echter, in tegenstelling tot de verschillende inzichten die in de wetenschappelijke literatuur te vinden zijn, wordt de relatie in de praktijk niet zo problematisch ervaren als in de wetenschappelijke literatuur gesuggereerd wordt.

In de visies op de relaties is er redelijk wat verschil te vinden onder de respondenten. De relaties worden verschillend ervaren en elke respondent heeft een eigen kijk op het nut van de relaties.

Zo verwoordt de communicatiewetenschapper Cees Van Woerkum in één van de gesprekken dat de relaties tussen Rijksvoorlichters en de media te karakteriseren zijn als symbiotische relaties; beide partijen kunnen niet zonder elkaar.⁷⁴ Volgens Van Woerkum hebben de media de voorlichters nodig om snel en effectief informatie te verkrijgen. Hebben ze niet de beschikking tot deze voorlichter, dan moeten ze zelf alle informatie opzoeken en dat is iets waar in de 'vierentwintig-uurs nieuwsmarkt' geen tijd voor is. Omgekeerd hebben de voorlichters de media nodig om nieuwsfeiten over de bewindspersoon of het departement naar buiten te kunnen brengen en zo publiciteit voor de bewindspersoon te realiseren.

Ook voormalig minister van Landbouw en Economische Zaken, de heer Laurens Jan Brinkhorst verwoordt de relatie van zijn voormalig voorlichters met de media als een symbiose.⁷⁵ Volgens deze respondent heeft niet alleen de voorlichter, maar ook de bewindspersoon de media nodig. Als de relatie verstoord is, kan het volgens Brinkhorst erg tegen je werken. Aletta Bos, voorlichter van de staatssecretaris van het ministerie van Economische Zaken, verwoordt ook dat voorlichters en media afhankelijk zijn van elkaar.⁷⁶ Beide partijen hebben elkaar nodig om eigen doelen te realiseren.

In tegenstelling tot Van Woerkum en Bos, staan zowel Brinkhorst als Job Frieszo, voorlichter van de minister van Economische Zaken en voormalig parlementair verslaggever, kritisch tegenover de media. Beiden wijzen zij op de toename van de vluchtigheid en jachtigheid van de parlementaire journalistiek.⁷⁷ Er wordt te weinig aandacht besteed aan de inhoud van de onderwerpen. Volgens Frieszo wordt de journalistiek van nu 'verzwaard' door de vierentwintig-uurs nieuwsmarkt. De deadlines zijn strak, de stress en oppervlakkigheid worden hoger, de betrouwbaarheid wordt lager. Om vertrouwen te wekken is er wel de tijd nodig om de feiten te checken, dit is nu bijna onmogelijk. Het dwingt de media tot het volgen van onderwerpen en daar krijg je hypes van, aldus Frieszo. Deze uitspraken komen overeen met de eerder gestelde ontwikkeling van de medialogica. Hierbij werd gesteld dat snelheid van het nieuws één van de belangrijkste kenmerken is. Er is sprake van een vierentwintig-uurs nieuwsmarkt, waardoor nieuws snel veroudert en snelheid de kans biedt om als journalist een primeur te halen.⁷⁸ Het is volgens Brinkhorst een reflectie van de hijgerigheid van de politiek. De tijd om iets gedegen uit te zoeken is gering. De respondent mist kwaliteitsprogramma's waarin diep en gedegen ingegaan wordt op de echte feiten en de achtergronden. Deze trend leidt volgens Brinkhorst allemaal tot vervlakking, terwijl zeker de schrijvende pers de gelegenheid heeft om veel dieper te gaan.

Volgens Frieszo leidt de jachtigheid tot een toename van de oppervlakkigheid en een afname van de betrouwbaarheid. Deze respondent vindt journalistiek te jachtig, te weinig inhoudelijk geïnteresseerd, te veel op dun ijs schaatsen waar het gaat over het goed checken van de bronnen en te veel geïnteresseerd in dingen die er helemaal niet toe doen. Kamerleden zijn hier volgens Frieszo even schuldig aan. Zij staan zich op dinsdag allemaal 'te verdringen bij de interruptiemicrofoon', aldus Frieszo. De Kamerleden zijn even hype-gevoelig als de media; het

⁷⁴ Woerkum, C., van (2008), interview

⁷⁵ Brinkhorst, LJ, (2008), interview

⁷⁶ Bos, A., (2008), interview

⁷⁷ Frieszo, J., (2008), interview

⁷⁸ Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling, (2003), p. 33-36

verstevigst elkaar. Zo is het nu eenmaal gegroeid. Frieszo vraagt zich af of dit wel goed is. Hij betwijfelt of de nieuwsvoorziening er kwalitatief beter van is geworden. Ook hier is wederom een overeenkomst te zien met een kenmerk van de ontwikkeling van medialogica; de meutevorming en hypes. Zowel de politici als de media zijn erg gevoelig voor hypes.

~ Verhouding publieke en commerciële media ~

Uit de verschillende gesprekken en observaties is gebleken dat er door de voorlichters niet significant veel verschil tussen publieke en commerciële media ervaren wordt. De kleine verschillen zitten in het feit dat de commerciële media wat meer op zoek zijn naar sensatie. Ze zijn vlugger en meer gehaast. De publieke media nemen meer tijd om het nieuws goed te checken. De journalisten van het NOS journaal zijn bijvoorbeeld objectiever dan de journalisten van Hart Van Nederland, die meer op zoek zijn naar emoties dan naar feiten en achtergronden.

In tegenstelling tot de visie van Van Woerkum en Brinkhorst, vindt Frieszo de term 'symbiotische relatie' niet gepast. Hij zou het eerder 'wederzijdse afhankelijkheid' noemen. Hij erkent wel dat de voorlichters en de media niet buiten elkaar kunnen. Voorlichters hebben media nodig om de burgers te bereiken en de media hebben de voorlichters nodig om nieuws op politiek terrein te verkrijgen. In die zin is het een wederzijdse afhankelijkheid. Het is tegelijk ook afstoting, omdat de voorlichter de media op veilige afstand wil houden. Deze uitspraak komt volledig overeen met de eerder verwoorde aanname dat de voorlichters en de media te maken hebben met een afhankelijkheids- en afstotingsrelatie.

Hoewel de media door de vierentwintig-uurs nieuwsmarkt onder druk staan, is Frieszo wel van mening dat ze hun werk over het algemeen wel goed doen. Henri Kruithof, voormalig voorlichter van verschillende bewindspersonen en voormalig journalist, is het op dit punt met Frieszo eens. Hij vindt de parlementaire journalistiek in Nederland over het algemeen heel erg zorgvuldig.⁷⁹ Dat er wel eens 'slippertjes' tussen zitten, is absoluut waar, maar zeker geen algemene lijn, aldus Kruithof. In de relaties tussen de voorlichter en de media is volgens Kruithof altijd sprake van een zekere spanning, want elke partij heeft zijn eigen belang. Als men dat van elkaar weet, er open over is en er niet ingewikkeld over doet, dan kan er een hele goede relatie opgebouwd worden tussen voorlichters en journalisten, aldus Kruithof. Het is een kwestie van open zijn over het feit dat de ene partij een ander belang heeft dan de andere partij. Men moet het vooral erkennen tegenover elkaar. Hierdoor is het ook mogelijk om als voorlichter aan een journalist duidelijk te maken dat hij iets niet kwijt wil en waarom hij het niet kwijt wil. Daar hebben journalisten begrip voor. Ze houden dan niet op met zoeken, maar ze weten in ieder geval dat ze niet bij die voorlichter hoeven te zijn voor informatie. Een aantal journalisten en een aantal voorlichters maakt dit probleem te groot volgens Kruithof. Aletta Bos benadrukt vooral de zakelijkheid van de relaties. De relaties zijn volgens haar redelijk amicaal, maar men is altijd in

⁷⁹ Kruithof, H., (2008), interview

de wetenschap dat er een zakelijke relatie onder ligt. Er is zo goed als nooit sprake van vriendschappen. Van de buitenkant is het vrij amicaal, maar er blijft altijd het bewustzijn dat de relatie zakelijk is.

Uit de verschillende observaties en informele gesprekken is gebleken dat ook de voorlichters op de onderzochte departementen de relaties met de media als prettig en goed ervaren. Erkend wordt dat men elkaar nodig heeft in de relatie en dat ook van elkaar weet. Zo beschouwt Benno Bruggink, Plaatsvervangend Directeur Pers en Speeches van het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit de relaties als noodzakelijk. Men heeft elkaar nu eenmaal nodig. Hierbij merkt hij op dat hij denkt dat een aantal journalisten de voorlichters beschouwen als een noodzakelijk kwaad; de media hebben de voorlichters nu eenmaal nodig om informatie te verkrijgen.

Wanneer er niet alleen gekeken wordt vanuit de politieke kant, maar gevraagd wordt aan de media zelf hoe er tegen de relaties aangekeken wordt, blijken voorgaande visies in grote mate onderkend te worden. Bram Schilham, parlementair verslaggever bij het NOS journaal, ervaart het contact met de Rijksvoorlichter als prettig en open. Ze kunnen lang niet altijd zeggen wat Schilham wil horen, maar wat hierbij heel belangrijk is, is dat als ze iets niet kunnen zeggen, ze dat ook gewoon doen. Schilham vindt het erg belangrijk dat de voorlichters hem niet gewoon 'iets op de mouw spelden', maar open en eerlijk zijn over de feiten. Voorlichters begrijpen journalisten vaak goed, omdat ze zelf vaak ook uit de journalistiek komen. 'Ze kennen het klappen van de zweep', aldus Schilham

5.2.1 Niet alleen maar toenemende macht van de media

Hoewel de meerderheid van de respondenten de nadruk legt op de toenemende macht van de media en hierbij de vergelijking maakt tussen het heden en verleden, geeft de visie van één van hen toch een andere kijk op de feiten. In een gesprek met Prof. Dr. Valerie Frissen, Hoogleraar ICT en Sociale Verandering aan de Erasmus Universiteit Rotterdam, komt naar voren dat de ontwikkeling van de macht van de media niet alleen maar blijkt toe te nemen. Frissen heeft een interessante kijk op de afnemende macht van de media en kijkt hierbij niet naar het verleden, maar juist naar de toekomst.

In het gesprek formuleert Frissen dat de media voorheen een dominante rol in het klassieke beeld van de democratie hadden, waarbij ze de rol van actieve waakhond vervulden. In de loop der jaren is er een soort perverse relatie tussen de media en politiek ontstaan. Ieder incident dat door de media wordt uitvergroot, wordt door de politiek aangegrepen. Dit heeft enorme turbulentie en fragmentatie in het beleidsproces gebracht. In het kader hiervan zien de media hun invloed toenemen, beaamt Frissen net als de meerderheid van alle respondenten.

Echter, sinds een aantal jaar heeft de opkomst en ontwikkeling van internet veel veranderd. Steeds vaker hebben andere partijen dan de media een eigen hand gekregen in het publiceren van informatie 'online'. Zo dragen departementen steeds vaker hun eigen nieuws uit, door het zelf te plaatsen op internet. Dit bleek ook uit de empirische data. Volgens Frissen is er sprake van een ontwikkeling van de afname van de macht van de media doordat de informatievoorziening steeds meer door andere partijen en middelen wordt ingevuld. Wanneer men kijkt naar het mediagedrag van jongeren, dan blijkt dat de klassieke media inmiddels verdwenen zijn uit de top drie van populaire mediabronnen. Sinds enige jaren blijkt internet de belangrijkste nieuwsbron voor

jongeren, wat betekent dat zij het nieuws dus voornamelijk van dit medium zullen halen. Kranten worden grotendeels via internet gelezen. Volgens Frissen stellen mensen veel meer hun eigen informatiepakket samen. Hier voegt zij aan toe dat de Nederlandse burger zich als mediaconsument anders is gaan gedragen. De burger is door de opkomst van internet veranderd van pure consument naar distributeur en producent. Het grootste gevolg hiervan is dat de media steeds meer macht aan het verliezen zijn aan andere vormen van informatievoorziening.

5.2.2 Visies in het kort

Wanneer de uitspraken van de respondenten en de observaties samengevat worden, kan geconcludeerd worden dat de respondenten allemaal verschillende visies op de relaties met de media hebben. Toch zijn er bij nadere bestudering bepaalde overeenkomsten zichtbaar. Hoewel de visies en argumenten verschillen, is er wel overlap te zien in hoe de respondenten de relaties kwalificeren. In hoofdlijnen kan er gesproken worden van vier soorten visies op de relaties. Een deel van de respondenten ziet de relatie als ‘symbiotisch’, een ander deel geeft de voorkeur aan de term ‘wederzijdse afhankelijkheid en afstoting’. Hiernaast wordt de relatie zowel ‘zakelijk’ als ‘informeel’ ervaren. Onderstaande tabel geeft de visies weer.

Visies op de relaties	
Symbiotische relatie	Men kan niet zonder elkaar
Wederzijdse afhankelijkheids- en afstotingsrelatie	Men kan niet met en niet zonder elkaar
Zakelijke relatie	Met wetenschap van informaliteit
Informeel relatie	Met wetenschap van zakelijkheid

Tabel 1: Visie op de relaties

Naast de visie op de relatie, zijn er ook overeenkomsten te zien in de wijze waarop de werkwijze van de media gekwalificeerd worden door de respondenten. Drie visies zijn hierbij dominant. Er is een aantal respondenten dat voornamelijk pessimistisch en kritisch is tegenover de media, er is een aantal respondenten dat juist optimistisch is over de werkwijze van de media en er is een aantal respondenten dat tussen deze twee visies in zit en grotendeels onbevooroordeeld is.

Visies op de werkwijze van de media	
Pessimistisch	Media zijn te vluchtig en te jachtig, hebben te weinig aandacht voor de inhoud van de onderwerpen, ze zijn te oppervlakkig en weinig betrouwbaar
Onbevooroordeeld/ neutraal	Ze werken redelijk zorgvuldig, met af en toe een ‘slippertje’
Optimistisch	Voorlichters begrijpen dat beide partijen belangen hebben en alles in het werk zetten om die belangen te realiseren. De macht van de media kan gerelativeerd worden

Tabel 2: Visie op de werkwijze van de media

In hoofdstuk zes zal bekeken worden in hoeverre de verschillende visies effect hebben op de strategische keuzes die gemaakt worden.

5.3 Opbouwen van relaties

Uit de empirische data is gebleken dat niet alleen de visies op de relaties in het teken staan van wederzijdse afhankelijkheid, maar dat dit ook een dominante visie is bij het opbouwen van de relaties. De verschillende respondenten belichten allemaal een aantal essentiële kenmerken en voorwaarden van het opbouwen van relaties tussen voorlichters en de media.

Volgens Frieszo worden de relaties niet zozeer bewust aangegaan, maar komen ze in grote mate ‘vanzelf’ tot stand. Dit komt doordat de Haagse wereld een kleine wereld is. Als een journalist in de Tweede Kamer loopt, komt hij elke dag dezelfde mensen tegen en elke dag komen diezelfde mensen hem tegen. “Het ingewikkelde aan Den Haag is dat je in dezelfde vijver spuugt als waar je in aan het vissen bent”, aldus Frieszo.

Ook Bos vindt dat het opbouwen van de relaties redelijk gemakkelijk verloopt. Op het moment dat de journalisten weten dat er een nieuwe voorlichter aangesteld is, willen ze graag kennis maken en het contact zo snel mogelijk aanhalen. Ook wanneer niet de voorlichter, maar de journalist nieuw in het veld is, is het contact snel gelegd. De nieuwe werknemer bij de parlementaire redactie maakt meestal vrij snel een kennismakingsafspraak met de voorlichters van de bewindspersonen, omdat dit de mensen zijn met wie hij in zijn werk te maken krijgt. Essentieel bij de opbouw van de relaties is de vraag of de voorlichter een voormalig parlementair verslaggever is geweest of niet. Opvallend is dat veel Rijksvoorlichters afkomstig zijn uit de journalistieke wereld, zo ook Kruithof. In het begin van zijn carrière als persvoorlichter hoefde Kruithof bijvoorbeeld niet veel te investeren in het aangaan van nieuwe contacten, want die had hij al opgebouwd in zijn tijd als parlementair verslaggever. Hij kon nagenoeg hetzelfde netwerk aan journalisten ‘meenemen’ in zijn functie als voorlichter.

Ook Frieszo heeft dit als voormalig journalist ervaren. De overstap van journalistiek naar woordvoerderschap, ‘van de buitenkant naar de binnenkant’, is minder rigoureuze dan gedacht. De manier van denken en zoeken blijft hetzelfde, want een Directeur Voorlichting moet in zekere zin ook op jacht gaan naar de feiten van het departement en het nieuws. Dit is gewoon journalistiek werk, vindt de respondent. Frieszo weet hoe journalisten denken, dus ook wat ze interessant zouden vinden. In die zin verandert er niet zoveel. Hij heeft nagenoeg hetzelfde netwerk om zich heen in zijn huidige functie als voorlichter. In een dagelijkse werkdag krijgt hij enkel journalisten aan de telefoon die hij al lang kent. “Ik hoef niet meer in Nieuwspoort te gaan zitten om die mensen te leren kennen, dat heb ik niet meer nodig”, aldus Frieszo. Als er nieuwe journalisten in het veld komen, benaderen ze Frieszo vanzelf en dan ‘zitten zij ook weer in zijn netwerk’. Een voorlichter die niet uit de journalistiek komt, moet heel veel investeren in het contact leggen met journalisten. Afspraken maken, koffie of een biertje drinken met ze. Vooral de algemene media moet men leren kennen. Hier zitten echter ook voordelen aan voor de media, want ook zij hebben er baat bij als ze een nieuwe voorlichter of Hoofd Voorlichting kennen. Vroeger was Nieuwspoort een informele ontmoetingsplek voor journalisten en politici. Zeker als een voorlichter in het begin van zijn carrière staat, moet hij daar naar toe, vinden vele respondenten. Echter, tegenwoordig kan iedereen een tip via zijn mobiele telefoon doorkrijgen, aldus Frieszo. Hiermee impliceert hij dat Nieuwspoort een deel van zijn belangrijke functie heeft verloren.

Uit de observaties is gebleken dat de relaties inderdaad tot stand komen doordat de voorlichters en de media elkaar veel tegenkomen. Niet alleen Nieuwspoort speelt hierbij een belangrijke rol, maar ook de ‘wandelingen’ bij de Tweede Kamer voor het wekelijkse vragenuurtje. Hier is het vaak een groot ‘mierennest’ van journalisten, voorlichters en politici. Een plek waar veel relaties tot stand komen en warm gehouden worden. De voorlichters en de journalisten wisselen onderling informatie uit en houden elkaar op de hoogte van de laatste ontwikkelingen. Er wordt gepraat over de laatste ontwikkelingen en komende gebeurtenissen. De voorlichters vertellen aan de journalisten welke gebeurtenissen er te wachten staan op de departementen en de journalisten vertellen op hun beurt over welke onderwerpen zij graag willen publiceren.

Echter, vanuit de media heerst toch een andere opvatting dan door voorgaande respondenten neergezet is. De journalisten ervaren de gemakkelijkerheid van het tot stand komen van de relaties toch wat zwaarder. Schilham omschrijft het ontstaan van de relaties als ‘een jarenlang proces van contacten opbouwen en onderhouden’. In Den Haag wordt men volgens Schilham als journalist met de jaren meer waard omdat zijn netwerk zich uitbreidt en waardevoller wordt. Hij moet er wel actief achteraan zitten. Als er een nieuwe voorlichter of assistent-voorlichter aangesteld wordt, maakt de journalist vrijwel meteen een afspraak met deze persoon om kennis te maken en relaties op te bouwen.

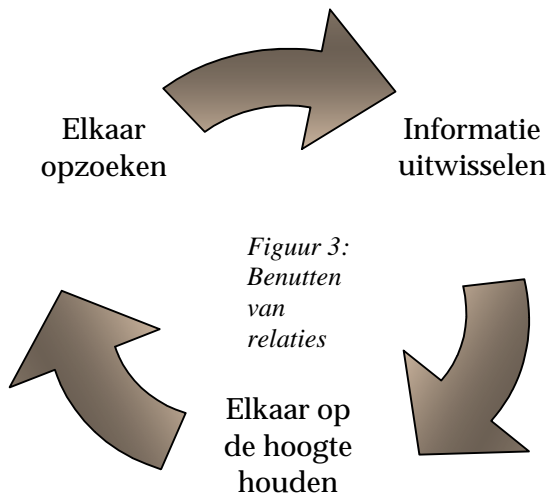
5.4 Benutten van de relaties

Alle respondenten zijn unaniem van mening dat enkel het opbouwen van de relaties niet voldoende is. Als de relatie eenmaal tot stand gekomen is, dan is het voor beide partijen essentieel dat ze zich actief inzetten om de relatie te onderhouden en te benutten. Ook hier weer met erkenning van de wederzijdse afhankelijkheid en symbiotische relaties.

Kruithof verwoordt dat het voor een voorlichter essentieel is dat – ook al kent hij de journalisten goed – hij ze goed *blijft* kennen en dat hij zorgt dat hij ook de nieuwe journalisten goed leert kennen. Investeren in relaties met de media betekent dat de voorlichter probeert te zijn op de plekken waar de media ook zijn. Nieuwspoort is er een geschikte plek voor. In grote tegenstelling tot de visie van Frieszo, begrijpt Kruithof niet dat er Rijksvoorlichters zijn die nauwelijks in Nieuwspoort komen. Hij acht Nieuwspoort heel belangrijk in de functie van een voorlichter. Voor een journalist vindt hij dit ook, omdat het voor hen ook van belang is om goede relaties met de voorlichters op te bouwen en te onderhouden, want ‘dan hoor je nog eens wat’, aldus Kruithof. Er zijn echter journalisten die het heel anders aanpakken en toch goede journalisten zijn. Kruithof vindt dat een voorlichter geen goede voorlichter kan zijn als hij niet in Nieuwspoort komt. Als een voorlichter niet de moeite neemt om op deze plek te investeren in zijn netwerken, dan redt hij het niet, aldus Kruithof. Ook Bos gebruikt daar met enige regelmaat Nieuwspoort voor. Volgens haar zit daar echter vaak een vaste kern, dus is het vaak het meest functioneel om na afloop van een kamerdebat of andersoortige bijeenkomst nog even binnen te lopen. Verder is het contact voornamelijk één op één, op basis van een afspraak.

Net als Kruithof en Bos is ook Frieszo van mening dat investeren in relaties met de media essentieel is voor een Rijksvoorlichter. Volgens deze respondent kan een voorlichter gewoonweg niet zonder zijn relatienetwerk. Hij en de journalisten bellen elkaar regelmatig om ‘een biertje te drinken’ en bij te praten over de laatste ontwikkelingen. De gesprekken gaan vaak over welke

ontwikkelingen er spelen bij het departement, hoe de media daar tegenaan kijken en wat ze er mee doen. “Je probeert elkaar op de hoogte te houden van wat je aan het doen bent, voorzover het werk dat toelaat. Je hebt die relaties nodig”, aldus Frieszo. De relaties zijn echter niet hecht te noemen. Het is geen ‘old boys network’, want het is ook een komen en gaan van mensen. Frieszo is bijvoorbeeld nooit met iemand bevriend geraakt, uit zakelijk oogpunt. Het zijn enkel werkrelaties. Voorlichters hebben niet elke dag contact met de media. Over bepaalde onderwerpen spreken ze elkaar regelmatig.



*Figuur 3:
Benutten
van
relaties*

De observaties laten zien dat men niet alleen pretendeert te investeren in de relaties, maar dat dit ook daadwerkelijk gebeurt. Een observatie in de wandelgangen bij de Tweede Kamer voor het wekelijkse vragenuurtje, laat zien dat er veel informaliteit bestaat in de relaties tussen de persvoorlichters en de journalisten. Ze begroeten elkaar amicaal, informeren naar eenieders persoonlijke omstandigheden, wisselen onderling informatie uit en houden elkaar op de hoogte van de laatste ontwikkelingen. De voorlichters vertellen aan de journalisten welke gebeurtenissen er te wachten staan op de

departementen en de journalisten vertellen op hun beurt over welke onderwerpen zij graag willen publiceren. Ze zijn wederzijds hulpvaardig en snappen de belangen die van beide kanten meespelen.

5.5 Conclusie: Hoe ervaart de voorlichter de relaties met de media en hoe geeft hij hier vorm aan?

In dit hoofdstuk is te zien geweest hoe Rijksvoorlichters dagelijks in contact staan met de media. Zowel tijdens momenten buiten de deur, als tijdens een normale werkdag op het departement zijn er gelegenheden waarop beide partijen met elkaar in contact staan.

De relaties met de media worden door de respondenten allemaal op een andere wijze ervaren, maar bij nadere analyse, kan geconcludeerd worden dat vier visies de dominant zijn. De relaties worden over het algemeen als symbiotisch, wederzijds afhankelijk en afstotend, zakelijk en amicaal ervaren. De visie die de respondenten hebben op de werkwijze van de media loopt uiteen van pessimistisch tot optimistisch. Zowel het opbouwen als het benutten van de relaties staan volledig in het teken van netwerken. Zorgen dat men een goed netwerk opbouwt en behoudt door er in te investeren is essentieel.

Nu uit dit eerste empirische hoofdstuk is gebleken hoe de relaties tussen voorlichters en de media ervaren, opgebouwd en benut worden, zal in het volgende hoofdstuk duidelijk worden op welke manieren beide partijen strategisch proberen invloed uit te oefenen op de relaties. Want hoewel de visies van alle respondenten verschillen, zal uit de resultaten blijken dat ze toch allemaal één doel voor ogen hebben, namelijk: het in handen houden van de regie.

Hoofdstuk 6: Strategische invulling van de relaties

Nadat in het vorige hoofdstuk de praktijk en de verschillende visies rondom het opbouwen en benutten van de relaties tussen Rijksvoorlichters en de media uiteen gezet zijn, zal in dit tweede empirische hoofdstuk de nadruk liggen op de strategie binnen de relaties. Het is inmiddels duidelijk dat de relaties ontstaan omdat beide partijen erkennen dat ze elkaar nodig hebben. Maar hoe worden deze relaties nu strategisch ingezet, zodat beide partijen het gevoel hebben dat ze elkaar kunnen beïnvloeden? De verschillende gesprekken en observaties geven een goed beeld van welke strategische momenten er voorkomen in de relaties en welke mechanismen er gebruikt worden om invloed uit te oefenen. Centraal staat hierbij de volgende deelvraag:

“Hoe gedraagt de voorlichter zich tijdens strategische momenten in de relaties met de media en welke mechanismen gebruikt hij daarbij om invloed uit te oefenen?”

Allereerst zal worden ingegaan op de verschillende opvattingen die onder de respondenten bestaan over de strategische kanten van de relaties. Vervolgens zullen verschillende strategische aspecten van een dagelijkse werkdag aan bod komen. Hierbij zal duidelijk worden voor welke strategische keuzes de voorlichter staat en hoe hij omgaat met de eerder aan bod gekomen strategische opgaven. Hierna zullen de verschillende strategische momenten uiteengezet worden. Als laatste zal aandacht besteed worden aan de reactie van de media.

6.1 Opvattingen over strategische kanten van relaties

Uit de empirische gegevens blijkt dat alle respondenten het belang van strategisch voorlichten erkennen. Elke respondent onderschrijft de stelling dat het opbouwen van relaties alleen niet voldoende is. De essentie ligt in de strategische invulling van de relaties. De visies op de manier waarop de strategie neergezet wordt en welke keuzes daarin gemaakt worden, verschillen echter per respondent.

Zo is Pieter Idenburg, Plaatsvervangend Directeur Persvoorlichting, van mening dat een voorlichter enkel strategisch kan adviseren als hij de dossiers en beschikbare kennis goed genoeg in de vingers heeft. Hij moet weten waar de kritische punten en risico's zitten van de keuzes die gemaakt worden. Volgens Idenburg zit strategie vooral in het vooraf nadenken wat de belangrijke onderwerpen van de betreffende bewindspersoon zijn, wat de boodschap is en op welk moment en in welke context het naar buiten gebracht wordt. Een strategisch advies is bijvoorbeeld om een brief aan de Tweede Kamer niet vandaag maar over een maand uit te brengen, omdat het gezien de omstandigheden en de impact ervan 'verstandiger' is. Deze vorm van strategie komt overeen met de eerder gestelde kenmerken van voorlichting in het hoofdstuk twee. Hier werd gesteld dat voorlichting onder andere gedragsverandering als doel had en dat hieronder zowel het verrichten, als *nalaten* van activiteiten vielen. Idenburg pleit voor het belang van vooruit kijken en zo goed mogelijk proberen te plannen. Volgens hem is van het van belang om een podium te zoeken voor de boodschap en te zorgen dat daar de goede media-aandacht voor komt. Dat lijkt heel simpel, maar dat schiet er door de druk en drukte heel snel bij in, als men niet oppast.

Bos voegt hier nog aan toe dat een voorlichter zich in zijn strategie steeds af moet vragen of hij 'de postzak laat regeren, of niet'. Hier bedoelt zij mee dat de voorlichter af moet wegen of hij

ervoor kiest om te reageren op de dingen die op zijn pad komen, of dat hij zelf het heft in handen neemt en eigenstandig situaties creëert om een bepaalde boodschap voor het voetlicht te brengen. Volgens haar is het juist zo dat als het werk aspecten kent die niet te plannen zijn, men de onderwerpen die wel te voorspellen zijn juist goed in kaart moet brengen en proberen daar op te anticiperen. Anders loop je als voorlichter constant achter de feiten aan. Een goede voorlichter moet het volgens Bos dan ook in zich hebben om snel te kunnen schakelen, veel dingen tegelijk te kunnen doen, politiek gevoel te hebben en het leuk te vinden om het Haagse spel te spelen. Voor de voorlichters heeft dit tot gevolg gehad dat ze steeds meer één op één gekoppeld zijn aan bewindspersonen. Er zijn grote vertrouwensrelaties ontstaan. Voorlichters lijken bij het uitzetten van de strategie volgens Bos in die zin steeds vaker op communicatiedeskundigen en politiek assistenten.

Brinkhorst beaamt deze visie. Volgens hem is een goede strategische voorlichter iemand die het meest dicht op de bewindspersoon zit. In de visie van Brinkhorst begint de strategie niet bij de voorlichter, maar bij de bewindspersoon. Een goede voorlichter moet rekening houden met die persoonlijkheid en de visie van de bewindspersoon. Hij moet altijd afwegingen maken hoe, wanneer en bij wie hij zijn verhaal plaatst. ‘Doe ik het nu, of doe ik het op een ander moment?’. In de fase dat de woordvoerder erbij komt, staat de inhoud van het beleid of de boodschap al vast. De voorlichter komt er dan bij om de vertaalslag te maken, om de hoofdboodschap te brengen. Daar speelt de voorlichter een spilfunctie, aldus Brinkhorst. Hierbij is het erg van belang dat de voorlichter niet alleen maar een technisch overzicht kan geven van de situatie, maar ook gevoel heeft voor hoe hij met de publiciteit om moet gaan. Brinkhorst werd in sommige situaties door zijn voorlichter bewust weg gehouden van de media, want bewust even niets doen is ook strategie, aldus Brinkhorst. Als hij in zijn tijd als minister over een bepaald onderwerp al veel interviews had gegeven, gaf de voorlichter aan dat er verzadiging optrad en dat Brinkhorst zich beter een tijd afzijdig kon houden van de media. Brinkhorst volgde deze adviezen op, ook al vond hij het erg leuk om te doen.

Volgens Ton Elias, Persstrateeg, ligt hierin ook een essentieel element. Niet alleen de voorlichter moet de belangen van strategie inzien, ook de bewindspersoon zelf. Volgens deze respondent hoort een goede voorlichter soms een ‘lastige horzel’ te zijn voor zijn baas. De bewindspersoon moet er bij het uitzetten van de strategie voor open staan om de adviezen van zijn voorlichter op te volgen, zijn ideaal moet hij daarbij voor ogen houden, maar de professionele weg om dat met communicatie te bereiken vergt volgens Elias soms dat concessies moeten worden gedaan aan hoe een bewindspersoon het op eigen gezag zou aanpakken.

6.2 Strategie in de praktijk

Nu de verschillende visies het belang van strategie in de relaties tussen Rijksvoorlichters en de media hebben aangegeven, zal in de volgende paragraaf blijken hoe deze strategie daadwerkelijk tot uiting komt. Hierbij worden zowel de dagelijkse werkpraktijk als de verschillende strategische momenten (profilering, werkbezoeken en persconferenties) geanalyseerd. Hoewel de respondenten allemaal van verschillende departementen afkomstig zijn, is er geen significant verschil te vinden in de strategieën die zij inzetten.

6.2.1 Strategie in het dagelijkse werk

Hoewel het uitzetten van een strategie vaak voor langere termijn bedoeld is, is uit de vele gesprekken en observaties gebleken dat er binnen de departementen ook op een ‘doorsnee’ werkdag veel aan strategie gedaan wordt. De fragmenten van de werkdag van een voorlichter aan het begin van hoofdstuk vijf gaven al een inzicht in de handelingen van een Rijksvoorlichter. In deze paragraaf wordt ingegaan op de strategische motieven achter de handelingen.

Zo begon voormalig voorlichter Kruithof elke dag van 09:00 uur tot 09:30 uur met het bespreken van de actualiteiten van de dag. Dit gebeurde met woordvoerders, persvoorlichters, communicatiemedewerkers en het Hoofd Voorlichting. Hierbij werden de dag van gister van de bewindspersonen en de actualiteiten van de komende dag doorgesproken. Vragen als ‘wat speelt er’ en ‘wat kunnen we verwachten’ werden daarbij doorgenomen. Dit gebeurde elke morgen. Hierna stond vaak een bijeenkomst van een kwartier of half uur met de bewindspersoon gepland, om even bij te praten. Verder werd de dag bepaald door wat er op het pad van de voorlichter kwam, aldus Kruithof. Volgens Frieszo is het dan de taak van de voorlichter om goed na te gaan waar de journalist in geïnteresseerd is en of hij hem een klein inzichtje kan geven in de gebeurtenissen waardoor de journalist een klein voorstukje kan schrijven. De voorlichter probeert de journalist te helpen, maar dat doet hij niet tegen het belang van het departement in.

Uit de observaties is duidelijk naar voren gekomen hoe deze communicatie met de media vorm krijgt in de praktijk. Onderstaande fragmenten uit telefoongesprekken laten zien dat strategisch voorlichten niet alleen maar bestaat uit het beantwoorden van vragen, maar ook zelf informatie vergaren, doorverwijzen en zelf actief nieuwsberichten onder de aandacht brengen.

○ **Vragen beantwoorden**

“Goedemiddag met (.....), Directie Persvoorlichting ministerie (.....) Hallo. Ja. Ja. Ja. Oké. Ja Ja. Ja. Volgende week zit de minister in het buitenland. Ja. Ja. Ja. Geef me je nummer nog even, dan zoek ik het voor je op. Ja. Ik bel je terug. Oké. Tot later. Dag”

○ **Maar ook: Zelf informatie vergaren...**

“Goedemiddag met (.....), Directie Persvoorlichting ministerie. Wie gaat er over onderwerp X? [Antwoord]. O ja, bedankt. Dag.”

○ **...Doorverwijzen...**

“Goedemiddag met (.....), Directie Persvoorlichting ministerie (.....). Hai. [Voorlichter hoort een vraag aan]. Wij houden deze gegevens zelf niet bij. Ik raad je aan contact op te nemen met (.....) omdat [Uitleg]. Ja, graag gedaan. Dag.”

○ **...en zelf actief onderwerpen onder de aandacht brengen**

“Goedemiddag met (.....), Directie Persvoorlichting ministerie (.....). De minister stuurt vandaag een rapport naar de Tweede Kamer. Dat is toch in opdracht gebeurd van het ministerie? Ja, oké. Ik weet niet hoe dat qua communicatie loopt, maar ik zou daar graag een persbericht over schrijven. Het is alleen om de aandacht van journalisten te trekken, want er staan leuke feiten en cijfers in. Ja, oké, bedankt. Dag.”

Volgens Bos moet er door een voorlichter gedegen keuzes gemaakt worden in de vragen met welke media contact gelegd wordt en welke timing het meest geschikt is om berichten naar buiten te brengen. Sommige onderwerpen lenen zich bijvoorbeeld beter voor het lezerspubliek en belangstellingssfeer van de Telegraaf dan van het Financiële Dagblad. Volgens Bos kijkt de voorlichter waar de doelgroep zit en wie men wil bereiken. Tevens wordt er goed nagedacht over de timing van berichten. Men bepaalt vaak zelf wanneer berichten naar buiten komen. Ook wordt er nagedacht over de vraag hoe een persvoorlichter zijn omgeving het beste kan betrekken bij de doelen die hij tracht te realiseren. Frieszo voegt hier aan toe dat het ministerie van Economische Zaken door het gebruik van internet de dingen naar buiten brengt die zij belangrijk vindt. Op de internetsite worden reportages van de bewindspersonen gezet, die vervolgens door de media overgenomen kunnen worden. Volgens Frieszo wijst de praktijk uit dat dit werkt. Het is een kwestie van accentuering van wat je als voorlichter naar buiten wil brengen. Dit is een verschil met de wetenschappelijke literatuur, waarin gesuggereerd wordt dat normaliter de journalist de topics selecteert die hij zelf het belangrijkste vindt en hier een nieuwsfeit van maakt. Nu selecteert en presenteert het departement dus zelf de belangrijkste feiten. Dit kunnen de media dan weer overnemen. Het is een kwestie van sturen, aldus de respondent. Hij is echter wel van mening dat de voorlichters van nu in grote mate meegezogen worden in de gehaastheid van de journalistiek en politiek. Als voorlichter probeert Frieszo die gehaastheid wat te temperen, door af en toe om kalmte en denkrimte te vragen en niet meteen te reageren. “Het is een soort golfbeweging en je zit met je bootje op die golven. Dan kan je maar beter proberen om je bootje overeind te houden, dan dat hij omslaat. Je probeert je overeind te houden in de stroom en daarbij moet je dan niet tegen de stroom in roeien, maar proberen een beetje mee te drijven”, aldus Frieszo.

Uit de observaties is gebleken dat een werkdag van een voorlichter grotendeels bestaat uit constant gebeld worden om informatie te geven en zelf ook veel bellen om informatie te verkrijgen om die vervolgens weer door te geven. De persvoorlichters besteden het grootste deel van de werkdag aan het telefoneren en mailen. Deze activiteit komt overeen met één van de eerder geformuleerde strategische opgaven; de omgang met kennis en informatie. In hoofdstuk drie werd gesteld dat de Rijksvoorlichter een centrale positie in neemt binnen het kennissysteem, waarbij hij een schakel vormt tussen het gebruiken van kennis en het produceren van kennis.⁸⁰ Dit betekent dat hij er voor moet zorgen om bij te blijven op zijn vakgebied, zodat hij de goede informatie naar buiten te brengen. Tevens betekent het dat hij zowel zijn eigen departement als de media moet gebruiken om zijn eigen kennis te verbreden. Hij moet weten wat er speelt binnen zijn departement en hij moet tevens weten waar de media al op de hoogte van zijn en wat er speelt onder de bevolking. Met deze kennis is hij zelf weer in staat om de informatie te produceren die het departement, de media en de burgers van hem vragen.

Als een journalist belt, dan peilt een voorlichter wat voor soort medium het is, wat voor vraag er gesteld wordt, waar de journalist echt naar op zoek is en hoe hij in het onderwerp staat. Tevens schrijft de voorlichter bijna dagelijks persberichten. Dit gebeurt vandaag de dag anders dan vroeger. Jaren geleden schreef een voorlichter een persbericht en ging vervolgens zitten wachten tot er reactie kwam. Nu wordt veel meer zelf het initiatief genomen en worden zelf nieuwsberichten op internet geplaatst. Nu worden ook journalisten gericht benaderd. Soms worden her en der primeurs weg gegeven om te kijken wat de effecten er van zijn. Essentieel bij

⁸⁰ Woerkum, C.M.J. van, (1995), p. 72

het uitgeven van persberichten is dat men echt iets te melden moet hebben. In de context van de enorme hoeveelheid aan nieuws wil je niet dat de attentiewaarde van je berichten wordt beïnvloed door het feit dat je ook wel eens berichten verstuurt die te weinig nieuwswaarde hebben, aldus Bos.

Een andere strategische bezigheid is het onderzoeken wat nieuwselementen zijn en welke media het beste benaderd kunnen worden. Regionale media zijn erg belangrijk, maar worden nog steeds onderschat. Want kiezers nemen niet alleen de landelijke media tot zich, vindt Bos.

**Strategisch voorlichten is:
Inspelen op signalen van de buitenwereld**

Van de internetredactie komt de mededeling dat er op de site van het ministerie van X veel gezocht wordt op het trefwoord Y. Nu wordt actie ondernomen om een extra link op de site te zetten naar meer informatie over Y.

Net als Kruithof en ‘zijn’ bewindspersoon, begon ook voormalig minister Brinkhorst zijn dag doorgaans met een gesprek met zijn voorlichter. Beide partijen hadden dan de krant van die dag gelezen en de voorlichter kwam dan met een weergave van de situatie. Besproken werd dan wat het heersende beeld van de minister was, welke boodschap hij kwijt wilde en hoe en wanneer dit dan naar buiten gebracht werd. Doe je het in een interview, of radioprogramma of geef je een statement af? Op dit vlak heeft de voorlichter een grote invloed, aldus Brinkhorst. De inhoud wordt door de bewindspersoon bepaald, maar de vormgeving van de inhoud kan door de voorlichter worden bepaald. Wordt het een groot bericht, of juist een oneliner, of misschien enkel een boodschap?

Dagelijks werk
Geplande overleggen en besprekingen
Dagelijkse woordvoering en beantwoorden van vragen
Informatie vergaren
Persberichten schrijven

Tabel 3: Dagelijks werk

Uit de observaties is gebleken dat geen enkele werkdag van een voorlichter van te voren vast staat. De enige aspecten die vast staan zijn de periodieke overleggen, de momenten buiten de deur zoals persconferenties of werkbezoeken van de bewindspersoon en alle andere gebeurtenissen die gepland staan of voorspeld kunnen worden aan de hand van de politieke agenda. De rest van de dag besteden de voorlichters doorgaans aan de taken en opdrachten die op hen afkomen. Opvallend is dat voorlichters het overgrote deel van hun tijd besteden achter de computer en aan de telefoon. Ze worden gebeld door de media, ze zoeken dingen op en bellen de betreffende journalisten terug. Tussen de bedrijven door praten collega's onderling veel over ‘hun’ bewindspersoon en de manier waarop hij of zij in de media naar voren komt. De bezigheden lijken veel op het reageren op de waan van de dag, een aspect van het voorlichterschap dat al

eerder aan bod kwam in de theoretische hoofdstukken. De vierentwintig-uurs nieuwsmarkt, laat het nieuws snel verouderen en zorgt er voor dat journalisten er veel aan doen om als eerste een nieuwsprimeur te publiceren. Dit betekent dat ze geregeld bellen naar de voorlichter om informatie te vergaren. Te midden van de focus op de korte termijn van de media, staat de voorlichter die vanuit de ontwikkelde ambities voor de strategische opgave staat om zich ook op de lange termijn te richten.

Hoewel de relatie tussen de voorlichter en de media strategisch is en de voorlichter doorgaans goed nadenkt over elke strategische keuze die hij maakt, waarschuwt Idenburg voor het gevaar van het vervallen in de waan van de dag. Dit gevaar is volgens hem erg groot, maar hoort tevens bij het risico van het vak. Idenburg pleit er voor om hier als voorlichter zo veel mogelijk voor te waken, want het zorg er voor dat hij verandert van strategisch adviseur naar 'brandjesblusser'. Dit heeft als gevolg dat de voorlichter niet meer zelf de agenda kan bepalen. Een kwalijk gevolg, want regeren is vooruitzien, de agenda bepalen en zorgen dat de dingen die moeten gebeuren ook echt gebeuren, aldus Idenburg. Een van de ambities van het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport is om verder vooruit te kijken, meer aan lange termijn denken te doen.

6.2.2 Strategische momenten

Naast de strategie die voorkomt in de dagelijkse werkzaamheden, zijn de zogenaamde strategische momenten ook erg belangrijk. De strategische momenten zijn die momenten in de relatie, waar de Rijksvoorlichter en de media daadwerkelijk 'oog in oog' met elkaar staan. Tevens zijn het de momenten waarop de Rijksvoorlichter door middel van strategie direct probeert de beeldvorming van de bewindspersoon bij de pers te beïnvloeden. Hieronder vallen onder andere bijeenkomsten voor de profilering van de bewindspersoon, werkbezoeken en persconferenties. Bij de laatste twee momenten heeft een bewindspersoon altijd een voorlichter bij zich en deze voorlichter is er dan vaak ook om de pers te woord te staan. Een voorlichter probeert de bijeenkomsten en werkbezoeken zo veel mogelijk publicitair te benutten.

Volgens Brinkhorst zijn strategische momenten de momenten waar het om gaat, waar agendasetting plaatsvindt en waar richting gegeven wordt.

6.2.2.1 Profilering

Een strategisch moment als profilering is geschikt om een bepaald beeld van de bewindspersoon te creëren. Uit een van de observaties is gebleken dat op dergelijke momenten in overleg met alle persvoorlichters wordt geëvalueerd hoe de beeldvorming van de bewindspersoon het afgelopen jaar ontwikkeld is en op welke thema's de bewindspersoon zich de komende tijd het beste kan profileren. Er wordt onder andere geëvalueerd welke externe optredens en mediamomenten er rondom de bewindspersoon zijn geweest en hoe de beeldvorming veranderd is. Hierna wordt overlegd welke thema's voor het aankomende jaar belangrijk zijn, hoe de thema's gespreid worden, welke communicatieopgaven geformuleerd worden en welke mediastrategie er opgesteld wordt. Voormalig minister Brinkhorst sprak voor een belangrijk strategisch moment altijd met zijn voorlichter door wat zijn drie belangrijkste hoofdboodschappen waren die hij kwijt wilde aan de media en de buitenwereld. Bos onderschrijft deze strategische aanpak. Bewindslieden doen er goed aan om vrij aan het begin van hun periode een aantal onderwerpen te kiezen waar ze aan herinnerd willen worden, aldus deze respondent. Het is de taak van de voorlichter om hier aan bij te dragen en het doel zo goed mogelijk te dienen.

Het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport houdt zogenoemde ‘strategische sessies’ waarin hoofdzakelijk gekeken wordt naar de vragen wat het inhoudelijke beleidsprogramma is, wat de belangrijke onderwerpen zijn en waar men als bewindspersoon bekend op wil worden. Hierbij wordt ingegaan op de vragen welke onderwerpen voor de bewindspersoon als belangrijk worden geacht, of de gekozen thema’s voor de profilering goed en volledig zijn en wat de kansen en risico’s zijn bij het volgen van de betreffende strategie. De observaties tonen aan dat er lang en evenwichtig wordt gediscussieerd over wat verstandige strategische keuzes zijn. Vooral de vraag “wat doen we *nu* en wat doen we *later*” wordt als essentieel gezien.

Strategisch voorlichten is:

Het profiel van de bewindspersoon goed over laten komen

Bewindspersoon P wil zich graag profileren op onderwerp Q. Het Hoofd Voorlichting geeft aan de speechschrijver de opdracht om de bewindspersoon de komende maanden bepaalde uitspraken over onderwerp Q te laten herhalen.

Uit de observaties is tevens gebleken dat niet alleen de strategische sessie onderdeel is van de profilering, maar dat ook het bespreken van de uitnodigingen voor de bewindspersoon. Hierbij worden in een overleg door de voorlichters en communicatiedeskundigen besproken op welke uitnodigingen van burgers de bewindspersoon in moet gaan. De uitnodigingen variëren van het aanwezig zijn bij een opening, tot het houden van een toespraak op een evenement. Er wordt doorgaans op de uitnodigingen ingegaan als gedacht wordt dat het publicitair interessant is.

6.2.2.2 Werkbezoeken

Volgens Idenburg bestaat het werk van een voorlichter ook uit de begeleiding van bewindspersonen. De voorlichter gaat onder andere mee naar interviews, werkbezoeken en optredens in de Tweede Kamer. Hij is aanwezig bij bijeenkomsten en interne besprekingen met de minster, maar ook met beleidsambtenaren. Idenburg bepleit hier het belang van. Rijksvoorlichters moeten beleid zien te verkopen. Hiervoor moeten ze weten wat de overwegingen, kritische punten en argumenten zijn. Hier is veel contact met de beleidsambtenaren voor nodig. Tijdens werkbezoeken is de voorlichter ook constant bezig met het onderhouden van contacten met de pers en het beantwoorden van vragen. Doorgaans worden er voor elk werkbezoek persuitnodigingen verstuurd naar de media en wordt door de voorlichter geïnventariseerd welke media aanwezig zullen zijn. Het beantwoorden van vragen kan op verschillende manieren gebeuren. Van feitelijk tot strategisch en alles wat er tussenin zit, aldus Idenburg.

De observaties laten zien dat de voorlichter tijdens werkbezoeken een belangrijke rol heeft. Dit begint al bij de voorbereiding, want zowel de locatie, als de catering en de uitnodigingen worden door de voorlichter zelf gedaan. Tijdens de bezoeken begeleidt de voorlichter de bewindspersoon constant. De begeleiding varieert van het opvangen van de bewindspersoon, het inschenken van een kopje koffie of thee en het begeleiden naar de zitplaats, tot meer inhoudelijke

aspecten. Hij inventariseert welke media vragen willen stellen aan de bewindspersoon, geeft hen fiat om de vragen ook daadwerkelijk te stellen en staat de bewindspersoon bij in het beantwoorden van de vragen. De voorlichter schaart zich op een dergelijke bijeenkomst constant aan de zijde van de bewindspersoon. Het is een ‘manusje van alles’, een echte regelneef, zo blijkt uit de observaties en de woorden van de voorlichters zelf.

Volgens Idenburg is het heel belangrijk om als voorlichter af en toe momenten vrij te maken voor jezelf om de strategie te bepalen. Dit schiet er volgens de respondent te veel bij in. Frieszo is het met Idenburg eens dat werkbezoeken te karakteriseren zijn als strategische momenten, maar hij merkt er wel bij op dat de strategische werkwijze van een voorlichter echter niet volledig gebaseerd is op strategische momenten. Het is een bestaan waarin men als voorlichter voortdurend contacten heeft met die media.

De media weten zelf ook vaak wanneer er belangrijke beleidsmomenten zijn. In de tijd naar een beleidsmoment toe is de voorlichter voortdurend bezig met nadenken hoe hij het onderwerp goed in de publiciteit kan krijgen en wat de journalisten er interessant aan vinden. Het is een doorlopend proces, het is niet iets waar je even een uurtje bij kan zitten, aldus Frieszo. Het zijn volgens hem vaak de ongeplande, vluchtige gesprekken of mails. Het smeert zich over maanden en jaren uit en in die zin kan niet altijd van één bepaald strategisch moment gesproken worden.

6.2.2.3 Persconferenties

De voorlichters hebben ook een grote rol bij persconferenties die door de bewindspersoon gehouden worden. Volgens Frieszo zijn ook deze bijeenkomsten als strategische momenten te karakteriseren. Bij een dergelijk strategisch moment wordt volgens de respondent gedegen nagedacht over de vragen waarom het departement een persconferentie geeft, hoe het vorm dient te krijgen en langs welke wegen het gedaan wordt. Tevens wordt van te voren nagedacht over de vraag hoe met de media omgegaan wordt. Wat vertel je ze, op welk moment? Volgens Frieszo zijn bijna alle toespraken die gehouden worden door de bewindspersoon ook strategische momenten. Hierbij wordt door de voorlichter van te voren gekeken of en hoe de boodschap in de media gebracht kan worden. Moet er een interview over aangeboden worden, of is een persconferentie afdoende?

Ook hier laten de observaties zien dat de voorlichter een begeleider is van de bewindspersoon. De voorlichter staat er om alles in goede banen te leiden. Vragen van de media worden geïnventariseerd en geordend, de bewindspersoon wordt bijgestaan in het beantwoorden van de vragen en fotomomenten worden geregeld. De rol van de voorlichter hierin is dat hij goede contacten met de journalisten onderhoudt. De voorlichter informeert van te voren wat de informatiewensen van de journalisten zijn. Hierbij is het van belang dat de voorlichter geregeld met de bewindspersoon praat, om te weten welke boodschap hij of zij kwijt wil. Dit kan dan weer als voorinformatie dienen voor de journalisten, die vervolgens kunnen beslissen of de boodschap interessant genoeg is om er over te publiceren. Wanneer het nodig blijkt, is het de taak van de voorlichter om een interview met de bewindspersoon mogelijk te maken. Hij overlegt dat met de journalisten wat hun wensen zijn en hij kan hen tips geven over de vraag op welke aspecten van de boodschap ze moeten letten of de nadruk op moeten leggen bij publicatie.

Strategisch voorlichten is:
Inspelen op de vraag naar informatie

Een journalist belt naar de voorlichter van ministerie X. Hij vraagt om een persbericht over de persconferentie van die middag. De voorlichter zegt toe het persbericht onder embargo te zullen zenden. Hij vraagt tegelijkertijd of de betreffende journalist met zijn organisatie aanwezig zal zijn op de conferentie. Deze vraag wordt bevestigend beantwoord.

Strategisch voorlichten is:
Anticiperen op ontwikkelingen

“...Als onze bewindspersoon vanmiddag in de Tweede Kamer besluit om de eigen bijdrage in de thuiszorg met vijftig procent te verhogen, dan weet je dat vanmiddag ook de telefoon hier roodgloeiend staat....”

Opvallend is dat Frank Vermeulen, politiek verslaggever bij het NRC Handelsblad, niet zozeer strategische momenten ervaart. Als journalist van een krant heeft hij vaak wat meer tijd om dieper in te gaan op de verhalen. Het komt niet zozeer aan op ‘dat ene moment’, aldus Vermeulen. Onderstaande tabel geeft nogmaals verkort de strategische momenten weer.

Strategische momenten
Profilering van bewindspersoon
Werkbezoeken
Persconferenties

Tabel 4: Strategische momenten

6.3 Strategische keuzes en afwegingen

Nu inmiddels in dit hoofdstuk duidelijk is geworden hoe de respondenten denken over de strategische kanten van de relaties en duidelijk is geworden hoe strategie zich manifesteert in de relaties, is het in deze paragraaf zinvol om te tonen welke keuzes en afwegingen er achter de strategieën zitten.

In de woorden van Cor Groeneweg, Directeur Persvoorlichting bij het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport, moet een voorlichter zijn strategische keuzes en afwegingen maken op basis van zijn gevoel. Een eerste opvallende keuze die in het werk van Rijksvoorlichters steeds weer naar voren komt is de keuze welke media betrokken worden en welke niet. Volgens Elias is het een kwestie van bepaalde media een ‘vette klui’ geven en andere media buiten sluiten. Kruithof is het echter niet eens met de stelling dat een voorlichter bepaalde media nieuws gunt en bepaalde media uitsluit. Volgens deze respondent is het meer een kwestie van afwegingen maken welke media benaderd worden voor de onderwerpen. Een voorlichter geeft volgens de respondent wel degelijk primeurs weg, maar dat is enkel om aandacht te

genereren voor een bepaald onderwerp. Dit gebeurt niet aan één specifiek medium ‘omdat de voorlichter dit medium graag mag’. Kruithof was, naar eigen zeggen, vrij ‘breed’ in het kiezen van de media. Hij praatte de ene keer met bepaalde media en de volgende keer met andere media. Het ene onderwerp leent zich namelijk beter voor een bepaald medium, dan het andere. Wil de voorlichter bijvoorbeeld dat het nieuwsbericht uitgebreid belicht wordt, dan kan hij beter niet als eerste praten met de Telegraaf. Bij het NRC Handelsblad en de Volkskrant kregen de nieuwsfeiten meer ruimte dan bij de Telegraaf. De Telegraaf heeft op zijn beurt doorgaans meer aandachtswaarde, dus als de voorlichter niet zozeer wil dat de boodschap uitgebreid belicht wordt, maar wel onder de aandacht van veel mensen komt, dan kan hij toch beter de Telegraaf benaderen. Tevens maakt een voorlichter afwegingen in hoeverre het bericht geschikt is voor de televisie, of toch beter aan de krant overgelaten kan worden. Bij televisie moet een boodschap namelijk kort en duidelijk zijn. Wil een voorlichter dit niet, dan moet hij bij de kranten zijn. Dit zijn verschillende afwegingen die een voorlichter moet maken.

Volgens Van Woerkum zijn er zowel aan de kant van de voorlichter, als aan de kant van de media, verschillende afwegingen te maken, waardoor ze elkaars gedrag kunnen beïnvloeden. Een voorlichter kan bijvoorbeeld voor een journalist primeurs regelen, of aangeven dat er iets te gebeuren staat in het departement. Ook kan hij achtergrondinformatie geven, een gesprek regelen met de bewindspersoon, of een journalist uitnodigen voor een internationaal reisje. Met deze middelen kan hij de journalist paaien, aldus Van Woerkum. Hier staat tegenover dat een journalist de afweging maakt of hij een bepaald nieuwsfeit wel of niet positief uit laten komen in de media. Tevens kan hij afwegen of hij het bericht veel of weinig aandacht geeft (exposure) en er meer of minder achtergrondinformatie bij geeft. Kortom: ook de journalist kan veel afwegingen maken, aldus de respondent.

Hoewel Frieszo absoluut van mening is dat een voorlichter nimmer mag liegen, kan hij zijn informatie wel een bepaalde manier vorm geven. Deze visie is ook terug te vinden in de theorie, waarin Smits verwoordde dat een voorlichter zijn geloofwaardigheid en nut verliest wanneer hij door journalisten betrappt wordt op het vertellen van onwaarheden. Ook Elias en Kruithof zijn het hier mee eens. Een voorlichter mag nooit liegen, want het gaat immers om het welbegrepen belang van de organisatie. Dit neemt echter niet weg dat hij op bepaalde boodschappen wel ‘een fraaier zijlicht kan zetten’. Er wordt door een voorlichter in grote mate strategisch nagedacht over hoe hij zijn boodschap brengt. Zo verwoordt Kruithof dat de uitspraak “het wordt noch bevestigd, noch ontkend”, een bevestiging is, al is het geen officiële bevestiging. Als een journalist deze uitspraak van een voorlichter hoort, moet hij onmiddellijk opschrijven wat hij als vraag gesteld had, aldus Kruithof. Hij merkt hierbij op dat de journalist van hem dan echter wel nog steeds op moet schrijven dat het ‘noch bevestigd, noch ontkend is’. Hiermee wordt de voorlichter vrijgepleit van elke blaam. Boodschappen kunnen op bepaalde punten benadrukt worden. De journalist kan dan weten dat die issues belangrijk zijn of gaan worden. Volgens Frieszo is de relatie en communicatie tussen de voorlichter en de journalist dan ook te kenmerken als een strategisch spel. Het woord ‘strategisch’ houdt voor de respondent in dat de voorlichter er over nagedacht heeft *wat* hij zegt, *waarom* hij dit zegt en vooral *hoe* hij dit zegt.

De tabellen op de volgende pagina geven de verschillende strategische keuzes en afwegingen weer, waar de Rijksvoorlichter voor staat tijdens het dagelijkse werk en de strategische momenten.

Dagelijks werk	Strategische keuzes en afwegingen
Geplande overleggen en besprekingen	Welke strategieën zetten we uit voor de bewindspersoon?
	Wat doen we nu en wat doen we later?
Informatie vergaren	Wat willen de media weten?
Dagelijkse woordvoering en beantwoorden van vragen	Welke media worden geïnformeerd, welke uitgesloten?
	Wordt er een primeur gegund aan media?
	Publieke of commerciële media?
	Krant of televisie?
Persberichten schrijven	Hoe formuleren we de boodschap?
	Laten we weg wat in het pleidooi niet past?
	Wanneer gaat het bericht naar buiten?
	Wordt het persbericht onder embargo gestuurd?
	Publiceert het departement het zelf?

Strategische momenten	Strategische keuzes en afwegingen
Profilering van bewindspersoon	Aan welke onderwerpen wil de bewindspersoon herinnerd worden?
	Welke thema's passen hierbij?
	Wat zijn de kansen en risico's er van?
Werkbezoeken en Persconferenties	Welke media willen vragen stellen?
	Wat willen ze weten?
	Wanneer gaan ze dat vragen?
	Beantwoordt bewindspersoon of staat voorlichter bij?

Tabel 5 en 6: Strategische keuzes en afwegingen

Bekeken vanuit de visie van de media, zijn de bevindingen in grote mate hetzelfde.

Schilham is naar zijn zeggen dagelijks bezig met strategie. Als hij bijvoorbeeld meer achtergrondinformatie over een nieuwsfeit wil verzamelen, dan gaat hij na welke voorlichter hij het eerst gaat benaderen. Vervolgens kan hij de ene voorlichter confronteren met de informatie die hij van de andere voorlichter heeft verkregen, zonder deze bron bij naam te noemen. "Ik heb uit andere kringen gehoord dat...". Soms doet hij dit om iemand uit te lokken, soms om iemand iets te laten bevestigen als hij het idee heeft dat hij 'op het goede spoor zit', maar nog een bevestiging nodig heeft. Dit zijn strategieën die Schilham dagelijks toepast. Zowel de voorlichter als de journalist zijn volledig op de hoogte van de regel dat ze beiden naar elkaar toe niet mogen liegen, aldus Schilham. Wel kan een journalist zijn spel 'scherp' spelen. Als hij een vermoeden heeft dat een verhaal een bepaalde kant opgaat en hij heeft daar als journalist bepaalde bewijzen voor, dan laat hij aan een voorlichter merken dat hij deze bewijzen heeft. Hierbij dikt hij zijn verhaal soms iets aan, dat gebeurt van de andere kant ook, maar glashard liegen is absoluut niet verstandig voor de relatie, vindt de respondent.

Volgens Idenburg is het voor een voorlichter ook een kwestie van strategisch proberen om tot elkaar te komen met de media. Er wordt elke dag goed nagegaan of er mediamomenten zijn voor de bewindspersoon en zo ja, hoe daar mee omgegaan wordt. Er wordt op deze momenten afgewogen *of* de pers überhaupt ingelicht wordt, *wat* er precies naar buiten gebracht wordt en vooral ook wat er *niet* naar buiten dient te komen. In de zogenaamde ‘voorgesprekken’ proberen de media en de voorlichter elkaar te vinden in hun verlangens. In deze gesprekken wordt er door de voorlichter, bewindspersoon en media besproken waar over gepubliceerd gaat en mag worden en welke punten daarin van belang zijn.

Wanneer Schilham te horen krijgt dat een voorlichter hem iets niet kan of wil zeggen, accepteert hij dat en probeert via andere wegen zijn informatie te verkrijgen. Van beide kanten is deze acceptatie heel belangrijk. De voorlichter accepteert dat de journalist naar feiten vraagt en de journalist accepteert dat de voorlichter zegt dat hij begrijpt dat de journalist iets wil weten, maar dat hij het hem niet kan zeggen. Ook maakt Schilham als parlementair journalist keuzes in zijn handelen als een voorlichter ontevreden is over de interpretatie van het nieuws. Wanneer dit gebeurt gaat Schilham eerst na of de klacht terecht is. Meestal is dit niet het geval, want vaak probeert de voorlichter namens zijn politicus zijn gelijk te halen, terwijl Schilham weet dat de waarheid ergens in het midden ligt door de contacten die de journalist met overige bronnen heeft gehad. Schilham plaatst alleen een rectificatie als er iets helemaal mis is gegaan, maar dit komt zelden voor. Zeker niet in duiding en interpretaties, omdat het toch vaak een beeld is dat geschetst wordt uit de informatie van vele personen. Dat is bijna niet rectificeerbaar. Mede hierdoor moet Schilham zijn werk erg voorzichtig doen, want het is een grote verantwoordelijkheid, aldus de respondent. In de feitenvergaring kan wel iets mis gaan en dan moet een journalist volgens Schilham ook ruimhartig zijn in het rechtzetten ervan. Soms zorgt het wel voor conflicten tussen hem en voorlichters. Hier is Schilham echter niet bang voor. Ook niet in de zin dat hij bang is voor de dreiging dat hij bij het gunnen van een scoop ‘overgeslagen’ wordt door de voorlichter. Dit komt mede doordat het NOS journaal een sterke positie heeft. “Een voorlichter kan niet zeggen dat hij het NOS journaal zal boycotten, want dan snijdt hij zichzelf in de vingers”, aldus Schilham. De respondent is echter wel van mening dat het NOS journaal absoluut geen misbruik mag maken van haar sterke positie.

6.4 Mechanismen voor invloed

In de vorige paragrafen waren de strategische keuzes en afwegingen te zien waarmee een voorlichter te maken krijgt tijdens de dagelijkse werkzaamheden en de verschillende strategische momenten. Het zijn keuzes waarmee de voorlichter de relaties met de media in grote mate kan beïnvloeden. Wanneer alle strategische gedragingen, keuzes en afwegingen uit de vorige paragrafen samengenomen worden en onder verschillende categorieën geplaatst worden, dan kan geconcludeerd worden dat zes mechanismen voor beïnvloeding van de relaties de boventoon voeren.

Mechanismen voor invloed	
Nieuwsselectie: Welke boodschap brengen we naar buiten?	Nieuws over het departement, over de bewindspersoon?
Timing: Wanneer doen we dit?	Nu of later?
Mediakeuze: Welke media betrekken we?	Commerciële/ publieke, radio/televisie?
Aandacht: Hoe trekken we de aandacht van de media?	Geven we een primeur weg, wordt het een algemeen persbericht, of een exclusief interview voor een bepaald medium?
Vormgeving: Hoe brengen we de boodschap naar buiten?	Persbericht, interview, persconferentie, Wordt het een groot bericht, of juist een oneliner, of misschien enkel een boodschap?
Karakterisering: Hoe wordt de rol van de bewindspersoon hierbij gekarakteriseerd?	Als brenger van de boodschap, als hoofdpersoon, als 'bijrol'?

Tabel 7: Mechanismen

6.5 Strategie vanuit de media

Echter, niet alleen de voorlichters proberen invloed uit te oefenen, ook de media maken hun strategische keuzes.

In de relatie van voorlichters met de media is het voor beide partijen volgens Kruithof een kwestie van constant invloed uitoefenen en beïnvloed worden. Zo maken niet alleen de voorlichters keuzes in hoe ze handelen, maar doen ook de media dat. Het zijn de keuzes en het spel die de werkzaamheden van een voorlichter en zijn relatie met de media strategisch maken, zoals Van Woerkum in hoofdstuk drie verwoordde.

Volgens Bos is het zo dat de journalisten in hun publicaties steeds meer de nadruk leggen op 'de persoon' achter de bewindspersoon. Het is een ontwikkeling waarbij steeds meer ingegaan wordt op het privé-leven en het persoonlijke profiel van de bewindspersoon. Dit komt overeen met één van de kenmerken van de ontwikkeling van medialogica; de personalisering. In hoofdstuk drie kwam al aan bod dat de laatste tijd identificatie met 'de hoofdpersoon' steeds belangrijker is geworden. Emoties en persoonlijkheden staan daarbij steeds vaker centraal in het nieuws. Zo ook bij bewindspersonen.

Brinkhorst is van mening dat men als voorlichter de media moet voeden. Journalisten zijn ‘welvaartspatiënten; ze zijn consumenten van informatie en dus moet een voorlichter de informatie in hapklare brokken aan hen geven, aldus Brinkhorst. Ook Elias is van mening dat een voorlichter de reactie en handelingen van de media in de hand kan houden. Als een voorlichter iets wil bereiken, bijvoorbeeld aandacht voor bepaald beleid, een nieuwsfeit of de bewindspersoon, dan heeft hij daar doorgaans de media voor nodig. Hij doet er dan volgens de respondent goed aan om bepaalde media een ‘vette klui’ te geven en andere media buiten te sluiten. Je geeft die media een ‘klui’ die je ‘het beste podium voor je boodschap’ bieden. Het is een soort marketing en een vorm van strategie, aldus Elias. Het is te vergelijken met de visie van Koole die in hoofdstuk drie aan bod kwam. Het mijden en het actief opzoeken van de media zijn gebruikelijke strategische afwegingen van een voorlichter, aldus Koole.⁸¹

Uit de observaties is ook gebleken dat voorlichters geregeld gebeld worden door de media met de vraag om informatie. Ze wachten niet simpelweg totdat er vanuit het departement nieuws komt, maar zetten zich actief in om het nieuws te verkrijgen.

Wat Schilham naar eigen zeggen feitelijk de hele dag doet om de nieuwsfeiten van de juiste achtergrond te kunnen voorzien, is bouwstenen verzamelen. De respondent vergelijkt het met een grote ‘legpuzzel’, waarbij het beeld dat uiteindelijk te zien is in de puzzel ook het beeld is dat hij wil laten zien aan de kijker. Hij is als parlementair verslaggever de hele dag bezig om de stukjes te verzamelen. Hoewel er volgens Schilham sprake is van een snelle nieuwsmarkt waarin journalisten zo snel mogelijk hun informatie moeten verzamelen, is hij er van overtuigd dat je als journalist zo veel mogelijk bronnen moet hebben. Wat hier belangrijk is, is het feit dat een journalist de kwaliteit van zijn bronnen heel goed moet wegen en daar komt ervaring om de hoek kijken. Op een gegeven moment weet een journalist dat als bepaalde personen iets gezegd hebben en hij dat samenvoegt, dat hij dat dan een betrouwbare inschatting maken van wat de achtergrond is van de ontwikkeling of het nieuwsfeit, aldus Schilham.

In tegenstelling tot het overgrote deel van de respondenten is Vermeulen van mening dat hij Rijksvoorlichters niet altijd nodig heeft om zijn functie als parlementair verslaggever goed uit te oefenen. Deze respondent is van mening dat voorlichters zelf geen primaire bronnen zijn. Zij zijn doorverwijzers naar beleidsambtenaren of wetgevers (Justitie). Informatie haalt hij onder andere uit beleidsnotities en brieven aan de Tweede Kamer. Vermeulen is van mening dat een journalist zijn publicaties altijd moet baseren op meerdere bronnen. Een voorlichter is geen primaire bron, hooguit een secundaire bron die je als journalist alleen kan gebruiken als je al weet hoe het zit, maar alleen een bevestiging wil hebben. Er is bij de krant een stelregel dat één bron niet voldoende is. Volgens Vermeulen zijn voorlichters voor hem nuttig als ze hem kunnen voorzien van de informatie die hij nodig heeft. Hierbij zijn ze voor de respondent het meest waardevol als ze als makelaars van de kennis tussen de journalist en de voorlichters en bewindspersonen fungeren. Het minst waardevol zijn ze als de Rijksvoorlichters zichzelf beschouwen als poortwachters die de journalisten buiten de deur moeten houden. Dit laatste is principieel onjuist, aldus Vermeulen, omdat hij van mening is dat informatie van een departement publiek eigendom is en dus niet het bezit van het departement is.

⁸¹ Koole,R., (2002), p. 106

6.6 Visies en keuzes

Wanneer wordt bekeken in hoeverre de verschillende visies op de relaties tussen Rijksvoorlichters en de media effect hebben op de strategische keuzes die gemaakt worden, valt er een aantal bijzonderheden op.

Ten eerste is het zo dat de respondenten die de relaties karakteriseren als symbiotisch en niet bijzonder kritisch en pessimistisch tegenover de media staan, in hun strategie voornamelijk proberen om tot elkaar te komen met de media. Deze groep respondenten erkent dat beide partijen niet zonder elkaar kunnen en de strategische keuzes en afwegingen zijn dan ook gebaseerd op het erkennen van elkaars belangen. Strategie in de relatie wordt voornamelijk gebruikt om elkaar zo goed mogelijk proberen van dienst te zijn. Voorbeelden hiervan zijn het gunnen van primeurs, het sturen van een persbericht (al dan niet onder embargo), goed nagaan wat de media willen weten en zelf informatie vergaren om de vragen te kunnen beantwoorden. De tweede groep respondenten erkent dat er sprake is van symbiose, maar staat toch vrij kritisch tegenover de media. In hun strategie blijkt dan meer sprake te zijn van het ‘bespelen’ van de media en constant proberen invloed uit te oefenen. Voorbeelden hiervan zijn het maken van de keuze tussen publieke versus commerciële media, krant versus televisie en weglaten wat in het pleidooi niet past. Een derde, maar kleine, groep legt in de visie voornamelijk de nadruk op de afhankelijkheid in de relatie. Deze groep probeert in de strategie voornamelijk de andere partij te ‘gebruiken’ en de invloed grotendeels in eigen hand te houden. Hierbij kan gedacht worden aan het bewust uitsluiten van media.

6.7 Conclusie: Hoe gedraagt de voorlichter zich tijdens strategische momenten in de relaties met de media en welke mechanismen gebruikt hij daarbij om invloed uit te oefenen?

Dit hoofdstuk begon met de vraag hoe de relaties tussen de Rijksvoorlichters en de media strategisch worden ingezet, zodat beide partijen het gevoel hebben dat ze elkaar kunnen beïnvloeden. Opvallend aan de empirische resultaten is het feit dat, hoewel de departementen erg van elkaar verschillen en de respondenten van verschillende departementen afkomstig zijn, er geen significante verschillen te vinden zijn in de wijze waarop de Rijksvoorlichter zijn werk uitoefent en de relaties met de media vorm geeft.

Inmiddels is duidelijk geworden dat zowel de voorlichters als de media proberen de regie in handen te houden in de relaties. Hoewel ze erkennen dat ze elkaars belangen respecteren, proberen beide partijen toch constant invloed uit te oefenen. Hierbij worden verschillende mechanismen gebruikt. In het dagelijkse werk zijn er veel activiteiten en bij al deze activiteiten worden constant strategische keuzes en afwegingen gemaakt. Naast de dagelijkse strategie zijn er ook strategische momenten die niet elke dag voorkomen, maar wel van groot belang zijn. Ook hier worden strategische keuzes gemaakt, waaronder het kiezen op welke thema's de bewindspersoon bekend wil worden en hoe het beste ingespeeld kan worden op vragen van de media. In de strategie proberen niet alleen de voorlichters de regie te houden, ook de media zijn hier mee bezig.

Wanneer alle strategische gedragingen, keuzes en afwegingen samengenomen worden en onder verschillende categorieën geplaatst worden, kan geconcludeerd worden dat de mechanismen voor beïnvloeding van de relaties de boventoon voeren. Alle strategische keuzes, afwegingen en mechanismen voor beïnvloeding maken het tezamen mogelijk dat de relaties tussen Rijksvoorlichters en de media hun strategische invulling krijgen.

Hoofdstuk 7: Conclusie & Aanbevelingen

Na voorgaande uitgebreide beschrijving van de theoretische en empirische resultaten van het onderzoek naar de relaties van Rijksvoorlichters met de media, zullen in dit hoofdstuk de conclusies aan bod komen die getrokken kunnen worden uit alle onderzoeksgegevens.

Inmiddels is duidelijk geworden dat de theorie en empirie op bepaalde punten overeenkomen, maar op andere punten ook weer verschillen. In dit hoofdstuk zal aan de hand van beknopte conclusies per hoofdstuk toegewerkt worden naar het beantwoorden van onderstaande hoofdvraag:

“Welk strategisch gedrag vertonen voorlichters, en waarom, ten einde de politiek en de media op elkaar te betrekken?”

7.1 Theorie: een problematische relatie

In het eerste hoofdstuk werd de probleemstelling rondom dit onderzoek uiteengezet. Hieruit kon geconcludeerd worden dat het werk van een Rijksvoorlichter geen eenvoudige opgave is. De voorlichter zou zich geconfronteerd zien met de lastige omgang met de media, die soms eerder geneigd zijn snel het nieuws te brengen dan de feiten goed te controleren. De berichtgeving is doorgaans meer gericht op sensatie dan op de inhoudelijke punten van het departementale beleid. Temidden van deze problematiek staat de Rijksvoorlichter als woordvoerder van de minister, staatssecretaris of een departement en als informatiebron voor de media. Hij onderhoudt contacten met de media die in hun rol actief op zoek zijn naar informatie. Hierbij heeft de voorlichter de verantwoordelijkheid om netwerken tussen de overheid en de buitenwereld te creëren en te behouden. In dit hoofdstuk werd dan ook gesteld dat de Rijksvoorlichter gezien kan worden als een echte strateeg. Als iemand die, temidden van de waan van de dag, toch effectief en efficiënt een koers uit kan zetten waarlangs een organisatie haar belangrijkste doelen tracht te verwezenlijken.

In het tweede en derde hoofdstuk werd het theoretisch kader van dit onderzoek uiteengezet. Uit het tweede hoofdstuk kon geconcludeerd worden dat de Rijksvoorlichting een context kent van een ontwikkeling van de mediamacht, waar sinds kort ook in het Nederlandse beleid aandacht voor is. Rijksvoorlichting is omgeven is met complexiteiten als de grote macht van de media en de bescherming van de departementen. De relatie tussen de politiek en de media heeft zich de laatste jaren ontwikkeld tot een complexe afhankelijkheids- en afstotingsrelatie, waarbij de medialogica in ontwikkeling is. Temidden hiervan dient de Rijksvoorlichter zijn functie naar behoren uit te voeren.

Uit het derde hoofdstuk kon geconcludeerd worden dat de Rijksvoorlichter voor een aantal strategische ambities en opgaven staat, waaronder het focussen op de lange termijn, in plaats van te leven naar de waan van de dag, het gebruiken van kennis in de strategievorming, het betrekken van de buitenwereld en het creëren van samenhang in de strategie. In het onderzoek werd naast de drie typen Rijksvoorlichters van Smits, nog een vierde type toegevoegd, te weten: de strategische voorlichter. Deze voorlichter betreft door het nemen van bewuste strategische keuzes de media wel of niet in zijn handelingen. Tevens probeert hij een balans te vinden tussen het gebruiken en

produceren van kennis, stelt hij op een specifieke en doordachte wijze de boodschap naar de buitenwereld toe samen en probeert hij alle actoren om hem heen zo goed mogelijk bedienen.

7.2 Empirie: niet zo problematisch als gedacht!

De eerste opvallende conclusie die getrokken kan worden uit de empirische gegevens is dat de relaties tussen Rijksvoorlichters helemaal niet zo problematisch zijn als in de literatuur gesuggereerd wordt.

Hoofdstuk vijf bood een weergave van hoe de relaties vorm krijgen in de praktijk en hoe er op verschillende manieren tegen de relaties aangekeken kan worden. Uit verschillende observaties uit de praktijk bleek dat de werkdag van een Rijksvoorlichter bestaat uit het constant bezig zijn met het (in)direct contact leggen met de media. Voorlichters worden gebeld door journalisten, of ze bellen de journalisten zelf, vragen worden beantwoord, persberichten worden getypt en de bewindspersonen worden begeleid in hun contact met de media. Veel van het werk vindt plaats achter de computer of aan de telefoon.

Wanneer gevraagd wordt naar de visies van de respondenten op de relatie tussen Rijksvoorlichters en de media, blijkt dat er verschillend tegenaan gekeken wordt. Zo ziet een aantal respondenten de relatie als een symbiose waarin beide partijen niet zonder elkaar kunnen. Een andere groep ziet het meer als een afhankelijkheids- en afstotingsrelatie waarbij de partijen niet met en niet zonder elkaar kunnen. Ook zijn er verschillende visies over de zakelijkheid en vriendschappelijkheid van beide partijen. Waar de ene groep meer de nadruk legt op een zakelijke relatie met de wetenschap van informaliteit, legt de andere groep respondenten meer de nadruk op vriendschappelijke relaties met de wetenschap van zakelijkheid. Vanuit de media bekeken, blijkt ook dat erkend wordt dat beide partijen elkaar nodig hebben.

De visies van voorlichters op de werkwijze van de media verschilt. Sommige respondenten staan erg kritisch en pessimistisch tegenover de media. Zij vinden doorgaans dat de media te vluchtig en te jachtig, zijn, te weinig aandacht voor de inhoud van de onderwerpen hebben, te oppervlakkig en weinig betrouwbaar zijn. Andere respondenten zijn wat neutraler of zelfs optimistisch. Zij vinden dat de media over het algemeen goed hun werk doen, maar dat er af en toe en 'slippertje' tussen zit.

Het opbouwen van de relaties kan op verschillende manieren, maar de antwoorden van alle respondenten kwamen redelijk op hetzelfde neer. Voorlichters die afkomstig zijn uit de journalistiek nemen doorgaans hun oude netwerk mee in hun nieuwe functie. Zij doen minder actief aan netwerken dan voorlichters die niet afkomstig zijn uit de journalistiek. Deze laatste groep investeert actief in het contact leggen met journalisten. Dit gebeurt voornamelijk door elkaar op te zoeken. Plaatsen als Nieuwspoort en de wandelgangen voor de Tweede Kamer zijn hierbij populair. Vanuit de media gezien wordt het aangaan van relaties iets zwaarder ervaren. Hier wordt het opbouwen van relaties met voorlichters gezien als een jarenlang proces van contacten opbouwen en onderhouden. Hierbij is één basisregel van groot belang: een voorlichter mag nimmer tegen een journalist liegen. Dit is in het voorlichtingsvak uit den boze, want men weet dat de relatie daar voorgoed mee verpest wordt.

Het benutten de relaties staat eveneens in het teken van investeren. Ook hier zorgt de voorlichter dat hij in contact blijft met de media. Investeren in relaties met de media betekent dat de voorlichter probeert te zijn op de plekken waar de media ook zijn. Beide partijen wisselen onderling informatie uit en houden elkaar op de hoogte van de laatste ontwikkelingen. Door

sommige respondenten wordt Nieuwspoort hierbij belangrijk gevonden, maar andere respondenten betwijfelen dit.

In hoofdstuk zes werd geanalyseerd hoe de opgebouwde relaties strategisch worden ingezet, zodat beide partijen het gevoel hebben dat ze elkaar kunnen beïnvloeden.

De eerste belangrijke conclusie die hieruit getrokken kan worden, is dat zowel de voorlichters als de media proberen de regie in handen te houden in de relaties. Hoewel ze erkennen dat ze elkaars belangen respecteren, proberen beide partijen toch constant invloed uit te oefenen. Hierbij worden verschillende mechanismen gebruikt. In de praktijk kunnen de strategieën op verschillende manieren tot uiting komen. In het dagelijkse werk zijn er veel werkzaamheden waarbinnen strategische keuzes gemaakt worden. De werkzaamheden variëren van geplande overleggen en besprekingen tot dagelijkse woordvoering, het beantwoorden van vragen van de pers, zelf informatie vergaren, het schrijven van persberichten en het begeleiden van bewindspersonen. Bij al deze activiteiten worden constant strategische keuzes gemaakt, waaronder het kiezen welke media benaderd worden en welke niet, het kiezen wanneer berichten naar buiten gaan, hoe de boodschap geformuleerd wordt, of er gekozen wordt voor de krant/televisie, publiek/ commercieel, of een persbericht onder embargo gestuurd wordt, of het bericht zelf gepubliceerd wordt, of er een primeur gegund wordt aan een journalist, hoe de gehaastheid van de media getemperd kan worden en hoe de media op andere manieren ‘getriggerd’ kunnen worden om te publiceren.

In het werk van een Rijksvoorlichter zijn er ook strategische momenten die niet elke dag voorkomen, maar wel van groot belang zijn. Hieronder vallen onder andere bijeenkomsten voor de profilering van de bewindspersoon, werkbezoeken en persconferenties. Bij momenten als deze heeft een bewindspersoon altijd een voorlichter bij zich en deze voorlichter is er dan vaak ook om de pers te woord te staan. Bij de profilering van de bewindspersoon worden strategische afwegingen gemaakt over de onderwerpen waarop de bewindspersoon bekend wil worden, welke thema's daarbij passen en wat de kansen en risico's daarvan zijn. Bij de werkbezoeken en persconferenties probeert de voorlichter strategisch in te spelen op het contact met de pers. Hierbij is de voorlichter constant bezig met vraagstukken als welke media vragen willen stellen en hoe, wanneer en onder welke omstandigheden dat gerealiseerd kan worden.

In de strategie proberen niet alleen de voorlichters de regie te houden, ook de media zijn hier mee bezig. Zo maken zij keuzes in hoe zij de bewindspersoon over laten komen en in hoeverre de voorlichter gebruikt wordt als bron voor de informatie.

Wanneer alle strategische gedragingen, keuzes en afwegingen uit de vorige paragrafen samengenomen worden en onder verschillende categorieën geplaatst worden, dan kan geconcludeerd worden dat zes mechanismen voor beïnvloeding van de relaties de boventoon voeren.

- ✓ Nieuwsselectie: bepalen *welke boodschap* naar buiten gebracht wordt
- ✓ Timing: bepalen *wanneer* de boodschap naar buiten gebracht wordt
- ✓ Mediakeuze: bepalen *welke media* betrokken worden
- ✓ Aandacht: bepalen *hoe* de aandacht van de media getrokken wordt
- ✓ Vormgeving: bepalen *hoe de boodschap vorm* gegeven wordt
- ✓ Karakterisering: bepalen *hoe de rol van de bewindspersoon* hierbij gekarakteriseerd wordt

7.3 Welk strategisch gedrag vertonen voorlichters, en waarom, ten einde de politiek en de media op elkaar te betrekken?

Nu door voorgaande conclusies uiteengezet is hoe de verschillende theoretische en empirische resultaten opgevat kunnen worden, is het in dit laatste deel noodzaak om een bondig antwoord te geven op de eerder gestelde hoofdvraag van dit onderzoek.

“Welk strategisch gedrag vertonen voorlichters, en waarom, ten einde de politiek en de media op elkaar te betrekken?”

Om de politiek en media op elkaar te kunnen betrekken, zijn Rijksvoorlichters aangesteld. Zij zijn in dienst van het departement en aangesteld als woordvoerder van een bewindspersoon. De Rijksvoorlichter gaat relaties aan met de media, waarbij veel wordt geïnvesteerd in het opbouwen en benutten van de relaties. Het creëren en behouden van een netwerk is hierbij van belang. Hoe, met welke intensiteit en op welke plaatsen deze relaties opgebouwd en onderhouden worden, hangt in grote mate af van de voorkeur van de betreffende voorlichter.

Wanneer de relaties eenmaal ontstaan zijn, proberen zowel de voorlichters als de media de relaties strategisch in te zetten, zodat beide partijen het gevoel hebben dat ze elkaar kunnen beïnvloeden. Gebleken is dat er geen significante verschillen te vinden zijn tussen de strategieën die de voorlichters van de verschillende departementen gebruiken. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de inhoud van de onderwerpen waar een departement zich mee bezig houdt, geen grote verschillen voor de Rijksvoorlichters, zijn relaties en strategieën met zich meebrengt. Om de beïnvloeding mogelijk te maken, worden constant strategische keuzes en afwegingen gemaakt. Hierbij zetten de voorlichters op verschillende momenten verschillende strategische mechanismen in. De momenten waarop deze keuzes gemaakt worden, kunnen variëren van de bezigheden op een gewone werkdag, tot de bijeenkomsten voor de profilering van de bewindspersoon, werkbezoeken en persconferenties. Het strategische gedrag dat op zulke momenten uitgeoefend wordt en de strategische mechanismen die daarbij ingezet worden kunnen variëren. In hoofdzaak zijn er zes mechanismen die samen het strategische gedrag bepalen; te weten: nieuwsselectie, timing, mediakeuze, aandacht, vormgeving en karakterisering.

Alle strategische keuzes, afwegingen en mechanismen voor beïnvloeding maken het tezamen mogelijk dat de relaties tussen Rijksvoorlichters en de media hun vorm krijgen en er voor zorgen dat de politiek en de media op elkaar betrokken kunnen worden.

7.4 Aanbevelingen: toekomstgerichtheid en vervolgonderzoek

Hoewel het oorspronkelijke doel van dit afstudeeronderzoek was om de relaties van Rijksvoorlichters met de media in kaart te brengen, blijkt aan het eind van het onderzoek dat een aantal aanbevelingen nooit weg zijn.

Gevolgen voor de voorlichter: nieuwe rol als intermediair

Een eerste aanbeveling kan gedaan worden in het licht van de bijdrage van Prof. Dr. Valerie Frissen. Hoewel de opkomst van internet een definitief verlies van regie betekent, zijn er volgens Frissen zowel voor de voorlichters, als voor de media kansen te vinden. Mede doordat het informatieaanbod door de opkomst van internet buitensporig groot is, wordt het hierdoor ook heel ondoorzichtig. Volgens Frissen blijft er een plek voor informatie-intermediaire. Hierbij is het van belang dat zowel de voorlichter als de media de burger kunnen helpen bij de interpretatie en duiding van het nieuws. Interpretatie en duiding van het departementale nieuws, de achtergronden en de gevolgen er van voor de samenleving. In het licht van deze kansen is het van belang dat de voorlichters gaan ontdekken wat voor (nieuwe) rol zij kunnen spelen in het belangrijker worden van de interpretatie en duiding van het nieuws.

Gevolgen voor de relatie: optimale benutting

Een aantal aanbevelingen is afkomstig van de respondenten zelf. In het licht van een optimale benutting van de relaties tussen Rijksvoorlichters en de media, hebben de respondenten veelvuldig hun wensen geuit. Hieruit zijn een aantal praktische aanbevelingen opgesteld. Ten eerste is het waardevol dat beide partijen elkaars belangen erkennen. Zowel de voorlichter als de media hebben hun eigen specifieke belangen in de relaties die ze met elkaar hebben. Dit hoeft geen probleem te zijn, zolang beide partijen erkennen dat deze belangen aanwezig zijn en er voldoende aan werken om elkaar zo goed mogelijk tegemoet te komen. De crux zit niet in het feit dat er verschillende belangen zijn, maar in hoe er mee omgegaan wordt! Ten tweede werd geuit dat voorlichting niet als 'PR' beschouwd diende te worden. Een Rijksvoorlichter is niet aangesteld om beleid te verkopen. Hij moet hoofdzakelijk uitleggen waar het departement of de bewindspersoon mee bezig is. Ten derde kwam de aanbeveling naar voren dat een voorlichter er voor moet zorgen een 'toegevoegde waarde' te hebben voor de informatie van het departement. Een goede voorlichter luistert naar de centrale boodschap en draagt de vertaalslag naar de publieke opinie over namens het departement of de bewindspersoon op een zodanige manier dat het niet alleen maar een beeld geeft van de inhoud, maar ook van de persoon en het departement van wie de boodschap afkomstig is.

Gevolgen voor de toekomst: verlies van regie en herpositioneren

Een aanbeveling kan ook gedaan worden in het licht van de bijdrage van Prof. Dr. Valerie Frissen. Eerder was al te lezen dat zij de macht van de media in grote mate ziet afnemen door de opkomst van internet. Frissen benadrukt dat dit een aantal verhoudingen fundamenteel op zijn kop zet. Bij de media is het besef volgens haar nu aan het doordringen dat deze ontwikkeling geen trend is die zomaar weer overwaait. Het wordt gezien als een fundamentele verandering. De ontwikkeling treft echter niet alleen de media, ook de verhoudingen tussen de politiek, de media en de voorlichters veranderen. De regie van de parlementaire nieuwsvoorziening is veel meer bij de gebruiker komen te liggen en het dwingt de aanbieders (departementen en voorlichters) om

andere organisatiemodellen te kiezen. De overheid zal er steeds meer rekening mee moeten houden dat men door de veelheid aan beschikbare informatie steeds bewuster keuzes moet nemen. De voorlichters waren altijd de ‘spreekbuizen’ van de departementen en deze rol zullen zij steeds meer verliezen. De informatie ‘lekt’ nu voortdurend. De burgers zijn steeds actiever in netwerken, ze krijgen steeds meer en sneller informatie voor handen. Frissen acht de kans klein dat de burgers en de media de departementale informatie nog via het ‘officiële kanaal’ van de voorlichter zullen vragen. Het is een definitief verlies van regie, zowel voor de media, als voor de voorlichters. Dit dwingt beide partijen om zich te herpositioneren, aldus Frissen. Deze waarschuwing van Frissen benadrukt het feit er vandaag de dag niet alleen meer naar het verleden gekeken moet worden, maar dat er op de toekomst gericht moet worden. Willen beide partijen hun functies goed kunnen blijven vervullen, dan is het belangrijk dat er gekeken wordt naar de veranderingen die de voorlichters en de media zullen doormaken en waar hierbij de kansen en risico’s liggen.

Gevolgen voor toekomstig onderzoek: vervolgonderzoek, omvang en focus

Als laatste kunnen er enkele aanbevelingen gegeven worden rondom eventueel vervolgonderzoek.

De eerste aanbeveling richt zich op de omvang van dit onderzoek. Vanwege strakke deadlines die aan dit onderzoek verbonden waren, is er een beperkt aantal observaties gedaan. In totaal zijn er binnen twee departementen observaties gedaan. Eventueel vervolgonderzoek zou gericht kunnen worden op alle departementen van de Nederlandse overheid. Dit maakt een beter overzicht en ‘vergelijkend warenonderzoek’ mogelijk. Tevens zou een vergelijking met andere landen ook interessant zijn.

Een laatste aanbeveling richt zich op de focus van het onderzoek. In dit onderzoek lag de focus op de werkzaamheden en de relaties van de Rijksvoorlichter. Om te voorkomen dat de onderzoeker ‘gevangen’ werd in de visies van de voorlichters en zo geen onafhankelijk onderzoek neer kon zetten, zijn voor de volledigheid ook gesprekken gehouden met de media om ook deze ‘kant van de medaille’ aan bod te laten komen. Dit was echter minimaal en daarom is het wellicht interessant om een onderzoek op te zetten dat volledig ‘de andere kant van de medaille’ belicht. Bijvoorbeeld een onderzoek over de status van de Rijksvoorlichter in de ogen van de journalist.

Literatuurlijst

Boeken

- Baarda, D.B., Goede, M.P.M., (2001), "*Basisboek Methoden en Technieken*", derde herziene druk, Groningen: Stenfert Kroese
- Bardoel, J., Cuilenborg, J., van, (2003), "*Communicatiebeleid en communicatiemarkt. Over beleid, economie en management voor de communicatiesector*", Amsterdam: Uitgeverij Otto Cramwinckel
- Bardoel, J., Vos, C., Vree, F. van, Wijfjes, H., (2002), "Het ontstaan van een politiek-publicitair complex 1960-2002", in: "*Medialogica. Over het krachtenveld tussen burgers, media en politiek*", Den Haag: Sdu Uitgevers
- Commissie Wallage, (2001), "*In dienst van de democratie*", Den Haag: Sdu Grafisch Bedrijf
- Commissie Wolffensperger, (2005), "*50 aanbevelingen voor communicatie met en door een Andere Overheid*", Den Haag: Sdu Grafisch Bedrijf
- Crom, B., (2005), "Methodologie, methoden en technieken", in: "*De invloed van externe budgetparameters op de interne budgettering van academische ziekenhuizen - verklaringen voor verschillen in budgetteringssystemen en hun effecten*", Ridderkerk: Labyrint Publication
<http://dissertations.ub.rug.nl/FILES/faculties/management/2005/b.crom/h4.pdf>
- Erp, H., van, (2000), "Theoretische afstandelijkheid, relativisme en morele betrokkenheid", in: "*Moraal, Geluk en Verantwoordelijkheid Een filosofisch onderzoek naar de betekenis en het object van morele verplichting.*", eerste druk, Assen: Uitgeverij Van Gorcum
- Geuijen, K., Haar, M., van der, workshop observeren, 1 april 2008
- Heide, A., van der, Spaans, E., (1993), "*Van Missie naar Management*", Den Haag: Koninklijke Bibliotheek
- Jarzabkowski, P., (2005), "*Strategy as Practice. An activity-based approach*", London: SAGE Publications
- Jarzabkowski, P., Balogun, J., & Seidl, D., (2007), Strategizing: the challenges of a practice perspective, *Human relations*, jaargang 60, nummer 1, pp. 5-27
- Johnson, G., Langley, A., Melin, L., Whittington, R., (2007), "*Strategy-as-practice. Research Directions and Recourses*" New York: Cambridge University Press
- Koole, R., (2002), "Hijgende vragen, vlotte babbels", in: Bardoel, J., Vos, C., Vree, F. van, Wijfjes, H., "*Journalistieke cultuur in Nederland*", Amsterdam: University Press
- Korsten, A.F.A., Braak., H.J.M., ter, Spijker, W.J.H, van 't, (1993), "Strategisch beleid en management bij de overheid", in: "*Strategie bij de overheid*", Bestuurskunde: Jaargang 2, nummer 1
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J., (2005), "*Op strategie-safari. Een rondleiding door de wildernis van strategisch management.*" Scriptum Management
- Nelissen, P., (1991), "*Het omgaan met kennis en de vraag naar voorlichting. Een communicatiewetenschappelijk perspectief voor empirisch onderzoek naar de vraag naar voorlichting*", Nijmegen: Instituut voor Toegepaste sociale wetenschappen
- Noordegraaf, M., (2004), "*Management in het publieke domein*", Bussum: Uitgeverij Coutinho b.v.

- Praag, Ph., van, (2001), “*Media en Openbaar Bestuur: de uitdaging van de interpreterende journalistiek*”, in: Bestuurskunde, themanummer Mediacratie, jaargang 10, nummer 7
<http://www.bestuurskunde.nl/bestuurskunde/jg10/nr7/2001,10,10,7,4.php>
- Raad voor Maatschappelijke Ontwikkeling, (2003), “*Medialogica. Over het krachtenveld tussen burgers, media en politiek*”, Den Haag: Sdu Uitgevers
- Raad voor het Openbaar Bestuur, (2003), “*Politiek en media: pleidooi voor een Lat-relatie*”, Den Haag: Raad voor het Openbaar Bestuur
- Rhodes, R.A.W., Hart, P., ‘t, Noordegraaf, M., (2007), “Being there” in “*Observing Government Elites. Up Close and Personal*”, New York: Palgrave Macmillan
- Rijksvoorlichtingsdienst, Dienst Publiek en Communicatie:
<http://www.publiekencommunicatie.nl/www/site.php?Lang=NL&Id=13>
- Smits, J.H., (2001), “*Spin doctors aan het Binnenhof? Over rolopvattingen van directeuren Voorlichting bij de rijksoverheid*”, in: Bestuurskunde: jaargang 10, nummer 7, <http://www.bestuurskunde.nl/bestuurskunde/jg10/nr7/2001,10,10,7,5.php>
- Stokmans, D., Valk, G., (2007) “*Journalisten en voorlichters hebben elkaar nodig*”, NRC Handelsblad 5 november 2007, sectie Binnenland
http://www.nrc.nl/binnenland/article810393.ece/Ze_hebben_elkaar_hard_nodig
- Twist, M. van, Peeters, R., Steen, M. van der, (2007), “*Balanceren tussen inkapseling en afstoting. Een essay over de strategische functie bij de Rijksoverheid*” Den Haag: Nederlandse School voor het Openbaar Bestuur
- Wester, F., (2008), “*De leugen regeert*”, uitzending van 14 maart 2008
<http://www.uitzendinggemist.nl/index.php/aflevering?aflID=6663778&md5=bc64b14d5fdb4cc495b12da6226753eb>
- Whittington, R., (2007), “*Strategy Practice and Strategy Process: Family Differences and the sociological Eye*”, London: SAGE Publications
- Witte, E., (2002), “*Media en Politiek: een inleiding tot de literatuur*”, Brussel: VUB Press
- Woerkum, C.M.J. van, (1984), “*Massamediale voorlichting. Een werkplan*”, Amsterdam: Boom Meppel
- Woerkum, C., Kuiper, D., (1995), “*Voorlichtingskunde, een inleiding*”, Houten: Bohn Stafleu Van Loghum

Bijlage 1: Respondentenlijst

Gesprekken

	Datum	Naam	Functie	Soort
1	27 maart 2008	Cees van Woerkum	Hoogleraar Leerstoelgroep Communicatiemanagement aan de Universiteit van Wageningen	Inhoudelijk interview
2	28 maart 2008	Ton Elias	Persstrateeg	Inhoudelijk interview en informatief gesprek
3	3 april 2008	Pieter Idenburg	Hoofd Afdeling Persvoorlichting, Externe Presentatie en Speeches en voormalig woordvoerder van bewindslieden	Inhoudelijk interview en informatief gesprek
4	9 april 2008	Job Frieszo	Directeur Communicatie van het ministerie van Economische Zaken en woordvoerder van minister Maria van der Hoeven	Inhoudelijk interview en informatief gesprek
5	14 april 2008	Aletta Bos	Woordvoerder van Staatssecretaris Heemskerk van het ministerie van Economische Zaken en Hoofd Persvoorlichting	Interview
6	15 april 2008	Henri Kruithof	Voormalig Hoofd Voorlichting VVD en voormalig woordvoerder van bewindslieden	Interview
7	17 april 2008	Bram Schilham	Parlementair verslaggever bij het NOS Journaal	Interview
8	21 april 2008	Cor Groeneweg	Directeur Voorlichting en Communicatie van het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport	Interview
9	23 april 2008	Angela de Bruin	Assistent persvoorlichter van minister Klink bij het ministerie van VWS	Interview
10	24 april 2008	Valerie Frissen	Senior strateeg TNO Informatie- en Communicatietechnologie en Hoogleraar ICT en Sociale	Interview

			Verandering	
11	24 april 2008	Laurens Jan Brinkhorst	Voormalig minister van Landbouw en Economische Zaken	Interview
12	6 mei 2008	Frank Vermeulen	Journalist bij het NRC Handelsblad	Interview
13 e.v.	21 t/m 23 april 2008 en 7 en 8 mei 2008	Jan Brouwer de Koning, Karin Ijzerdoorn, Arnoud Strijbis, Lilian Janssen, Elaine de Boer, Angela de Bruin Benno Bruggink, Cindy Heijdra, Ellen Timmer	(Assistent) persvoorlichters bij het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (Hoofd) Persvoorlichters bij het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit	NB: Dit zijn geen officiële interviews, maar losse gesprekken naar aanleiding van de observaties

Observaties

➤ *Het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport*

Dag	Wie?	Wat en Waar?
Maandag 21 april 2008	Alle persvoorlichters van de Directie Voorlichting en Communicatie	Algemene observatie van dagelijkse werkhandelingen en werkoverleggen, op afdeling zelf
	Persvoorlichters van minister Rouvoet: Jan Brouwer de Koning en Karin Ijzerdoorn	Observatie van begeleiding bijeenkomst van minister Rouvoet in Utrecht, naar aanleiding van RAAK aanpak kindermishandeling
Dinsdag 22 april 2008	Alle persvoorlichters van de Directie Voorlichting en Communicatie	Algemene observatie van dagelijkse werkhandelingen en werkoverleggen, op afdeling zelf
	Persvoorlichters van staatssecretaris	Observatie van begeleiding van staatssecretaris bij

	Bussemaker: Diana Bouhuijs, Annette Dijkstra en Lilian Jansen	persconferentie die ze geeft, naar aanleiding van de overhandiging van het SER Rapport
	Persvoorlichter van minister Klink: Arnoud Strijbis	Observatie van begeleiding van minister bij beantwoording Kamervragen in het Vragenuur en het te woord staan van de pers
Woensdag 23 april 2008	Alle persvoorlichters van de Directie Voorlichting en Communicatie	Algemene observatie van dagelijkse werkhandelingen en werkoverleggen, op afdeling zelf
	Hoofd Persvoorlichting Pieter Idenburg en voorlichter van minister Klink: Arnoud Strijbis	Observatie van overleg over communicatiestrategie van minister Klink

Het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit

Dag	Wie?	Wat en Waar?
Woensdag 7 mei 2008	Persvoorlichters van minister Verburg	Algemene observatie van dagelijkse werkhandelingen en werkoverleggen, op afdeling zelf
	Persvoorlichter van minister Verburg: Ellen Timmer	Observatie van begeleiding van minister bij opening vaccinatiecampagne Blauwtong bij een schapenhouder
Donderdag 8 mei 2008	Persvoorlichters van minister Verburg	Algemene observatie van dagelijkse werkhandelingen en werkoverleggen, op afdeling zelf
	Persvoorlichter van minister Verburg: Cindy Heijdra	Observatie van begeleiding van minister bij persconferentie