



DEUGT HET VERHAAL?

Herontdekking van het ambacht in journalistiek en communicatie

3 juni 2016

dr. ir. J. van der Stoep

Inhoudsopgave

1. Inleiding	5
2. Ambachtelijk werk	7
3. Journalistiek	10
4. Communicatie	14
5. Communicatieve hygiëne	18
6. Recht doen	22
7. Focus kiezen	26
8. Onderzoekslijnen	30
Onderzoekslijn 1: organisatieverhalen	31
Onderzoekslijn 2: verhalen in de journalistiek	32
Onderzoekslijn 3: reflectieve professionaliteit	33
Dankwoord	35
Noten	36

1. Inleiding

Op 21 september 2015 gaf Volkswagen toe gefraudeerd te hebben met de software van dieselmotoren. Daarmee was een nieuw schandaal geboren, een schandaal dat ook wel de ‘dieselgate’ wordt genoemd. ‘Dieselgate’ kreeg veel aandacht in de media, maar het is zeker niet het enige schandaal waarmee we de afgelopen jaren werden geconfronteerd. Het jaar 2015 was bijvoorbeeld ook het jaar van de ‘Teevendeal’ dat tot het ontslag leidde van Fred Teeven als staatssecretaris en Ivo Opstelten als minister. Niet alleen was de deal die in het verleden door Teeven gesloten werd discutabel, ook riep het gerommel met bonnetjes en het verschaffen van gebrekkige of onjuiste informatie veel publiek wantrouwen op. Zowel voor ‘dieselgate’ als voor de ‘Teevendeal’ geldt dat de storm die is ontstaan nog niet is geluwd. Geregeld verschijnen er berichten waarin vragen worden gesteld over fraude bij autotests. Ook rond het Ministerie van Veiligheid en Justitie blijft het onrustig.

Laat ik nog een derde voorbeeld noemen, een voorbeeld niet uit de sfeer van de markt, of de sfeer van de overheid, maar uit de sfeer van de samenleving. Ik denk aan de berichten die van tijd tot tijd de ronde doen over corruptie en financiële misstanden binnen de muren van het Vaticaan. Het is niet eenvoudig om in deze zaak, die ook wel VatiLeaks wordt genoemd, te

achterhalen wat er echt aan de hand is. De Rooms Katholieke Kerk stond de laatste jaren toch al niet in een positief daglicht vanwege meldingen van seksueel misbruik uit het verleden. Tegelijkertijd is de Rooms Katholieke Kerk ook een voorbeeld van hoe het publieke beeld over een instituut zomaar weer kan omslaan. Paus Franciscus heeft door zijn optreden zowel bij gelovigen als ongelovigen veel sympathie verworven. Qua leer verschilt hij niet zoveel van de vorige paus. Door zijn uitstraling en manier van doen heeft hij echter veel mensen voor zich weten te winnen.

Rookgordijn

Ik heb tot nu toe een aantal situaties genoemd waarin er op de een of andere manier wantrouwen is ontstaan ten aanzien van bepaalde personen of organisaties. In veel gevallen hebben we echter geen reden om aan de goede wil van de betreffende personen of organisaties te twijfelen. We gaan ervan uit dat zij handelen zoals van hen verwacht mag worden. Of dat terecht is, is natuurlijk de vraag. Soms hebben personen of organisaties er belang bij om een rookgordijn op te werpen om zo misstanden te verhullen. Het kan ook gebeuren dat er over personen of organisaties verhalen de ronde doen die hen ten onrechte in een verkeerd daglicht plaatsen. Verhalen kunnen mensen motiveren en enthousiast maken, ze kunnen echter ook grote schade aanrichten.

Een van de kernopgaven van journalistiek en communicatie is om te onderzoeken of personen en organisaties kunnen verantwoorden wat ze doen. Klopt het verhaal dat naar buiten wordt gebracht? Is het verhaal geloofwaardig? Het is niet de enige opdracht die journalisten en communicatieprofessionals hebben, maar het is wel een opdracht die speciale aandacht behoeft. Journalisten hebben vooral een waakhondfunctie. Ze stellen de vraag of organisaties de waarheid vertellen of niet. Het is zaak dat ze dit op zorgvuldige wijze doen en mensen niet onterecht beschuldigen. Communicatieprofessionals hebben vaak een rol als 'critical friend'. Ze hebben de taak om organisaties scherp te houden op wat ze zeggen en doen. Maken organisaties hun pretenties waar? Kunnen ze de verschillende stakeholders betrekken bij de koers die de organisatie vaart? In beide beroepsgroepen is de vraag aan de orde of organisaties in staat zijn om te legitimeren wat ze doen. Dat vereist een kritische attitude. Het innemen van een dergelijke attitude is gemakkelijker gezegd dan gedaan. Journalisten moeten vaak onder tijdsdruk werken en marktaandeel zien te verwerven. Communicatieprofessionals kunnen gemakkelijk zwichten onder druk van organisatiebelangen. Ook kan het gebeuren dat ze te weinig invloed hebben, bijvoorbeeld omdat ze niet kunnen meepraten in de directiekamer.

In deze rede wil ik onderzoeken hoe journalisten en communicatieprofessionals onderscheid kunnen maken tussen verhalen die deugen en verhalen die niet deugen. Vaak worden journalistiek en communicatie tegenover elkaar uitgespeeld. Journalisten zouden slordig en lui zijn en zich teveel door hypes laten regeren. Communicatieprofessionals van hun kant zouden vooral bezig zijn om zaken te verhullen en mooier voor te spiegelen dan ze zijn. Ik wil niet ontkennen dat dit soort praktijken bestaan en ook bestreden moeten worden.¹ Dat neemt echter niet weg dat de betrokkenheid op publieke legitimatie beide professies met elkaar verbindt. Net zoals een officier van justitie en een advocaat beiden nodig zijn om op een goede manier recht te kunnen spreken, hebben we ook journalisten en communicatieprofessionals allebei nodig om te zorgen dat er een gezond debat ontstaat, een debat waarin de verschillende kanten van een zaak goed worden belicht. Ik wil laten zien dat journalisten en communicatieprofessionals, elk op hun eigen wijze, een curerende functie hebben. Ze moeten er, elk vanuit hun eigen perspectief, op toezien dat er een juiste beeldvorming ontstaat. Ik sluit mijn rede af met een presentatie van drie onderzoekslijnen waarop we ons de komende jaren als lectoraat willen richten.

2. Ambachtelijk werk

Verhalen kunnen mensen motiveren, maar ook op het verkeerde been zetten. Ze kunnen de reputatie van organisaties maken, maar ook breken. Het is daarom belangrijk dat journalisten en communicatieprofessionals hun werk naar behoren verrichten. Ze dienen zorg te dragen voor de ambachtelijke kant van hun werk. Een ambacht uitoefenen betekent helemaal toegewijd zijn aan je vak. Het vak wordt waardevol geacht in zichzelf, en niet in de eerste plaats gezien als een middel om een ander doel, bijvoorbeeld een hogere opbrengst of een hogere productie te bereiken.² Natuurlijk is het belangrijk om te meten wat de impact is van wat men doet. Er moet brood op de plank komen. Maar dat mag nooit de primaire drijfveer zijn. Journalisten stellen er als het goed is een eer in om deugdelijk werk af te leveren, om verhalen te vertellen die de werkelijkheid nauwkeurig in kaart brengen.



Aandacht voor de ambachtelijke kant van het werk brengt de beroepstrots van professionals naar boven, de passie en betrokkenheid van waaruit ze werken.

Voor communicatieprofessionals is dat niet anders. Het is deel van hun beroepstrots om ervoor te zorgen dat organisaties goed voor de dag komen, dat ze een verhaal kunnen vertellen dat vertrouwen wekt bij mensen. Vaak denken we bij ambachten aan beroepen waar mensen met de handen werken. Het is echter de vraag of we het onderscheid tussen werken met je handen en werken met je hoofd zo absoluut moeten maken. Het kenmerkende van een ambacht is dat hoofd en handen steeds op elkaar zijn afgestemd. Een ambachtsman moet het werk in z'n vingers hebben, maar moet ook voortdurend hierop kunnen reflecteren en bezig zijn om de kwaliteit van het werk te verbeteren.³ Bovendien zou het wel eens zo kunnen zijn dat we de ambachtelijke kant van journalistiek en communicatie een beetje uit het oog zijn verloren. Wanneer gesproken wordt over de professionele identiteit van journalisten en communicatieprofessionals gaat het vaak over waarden. Als professionals moeten ze distantie kunnen innemen, moeten ze zich onafhankelijk kunnen opstellen en streven naar maximale transparantie. Echter, hoe belangrijk deze waarden ook zijn om het vak te begrijpen, daarmee is nog niets gezegd over wat journalisten en communicatieprofessionals daadwerkelijk doen, zoals verhalen vertellen en organisaties communicatiever maken. Aandacht voor

de ambachtelijke kant van het werk brengt de beroepstrots van professionals naar boven, de passie en betrokkenheid van waaruit ze werken.

Schiften

Een van de taken van journalistiek en communicatie is om schifting aan te brengen tussen verhalen die deugen en verhalen die niet deugen. Dat betekent dat journalisten en communicatieprofessionals het echte handwerk moeten beheersen. Ze moeten kritisch onderzoek kunnen doen, hun boodschap op het publiek kunnen afstemmen, weten waar gevoeligheden liggen en hoe ze aan vertrouwen kunnen werken. Om verhalen te vinden die uitstijgen boven het belang van een specifieke groep of een specifieke organisatie moet veel arbeid worden verricht. Er moet een beroepspraktijk ontstaan waarin methodes en routines worden ontwikkeld om elkaar scherp te houden.⁴ Journalisten moeten erop toezien dat ze het eerlijke verhaal vertellen en zich niet teveel door hun eigen voorkeuren of overtuigingen laten leiden. Communicatieprofessionals moeten, ook al handelen ze in dienst van een organisatie, bereid zijn om niet alleen successen te delen maar ook de lastige kanten van het verhaal te vertellen. Dat lukt alleen als journalisten en communicatieprofessionals niet in isolement opereren, maar samen met vakgenoten een gemeenschappelijke praktijk ontwikkelen.

Verhalen die deugen, zo hebben we eerder geconcludeerd, zijn verhalen waarin personen of organisaties op overtuigende wijze verantwoording afleggen van wat ze doen. Op dit punt raakt het werk van journalisten en communicatieprofessionals de ethiek, oftewel de leer van het goede handelen. Vaak wordt ethiek beschouwd als een wetenschap die morele regels formuleert, die als zodanig niets met de kern van het vak zelf te maken hebben. Het zijn regels die van buitenaf aan het vak worden opgelegd. Ze worden daarom vaak ook als lastig en hinderlijk ervaren. Wat ik hier echter wil betogen, gaat een stap verder. Ik wil laten zien dat journalisten en communicatieprofessionals betrokken zijn op de publieke legitimatie van organisaties. Kunnen personen of organisaties uitleggen waarom ze handelen zoals ze handelen? Kunnen ze rekenschap afleggen van wat ze doen? Om vrijmoedig dergelijke vragen te kunnen stellen, zullen journalisten en communicatieprofessionals ook kritisch naar hun eigen optreden moeten kijken. Het is belangrijk dat ze hun werk met zorgvuldigheid uitvoeren. Anders verwijt de pot de ketel dat hij zwart ziet. Journalistiek en communicatie zijn voortdurend bezig met de vraag naar het goede handelen. Ze onderzoeken in hoeverre personen of organisaties kunnen rechtvaardigen wat ze doen.

Handelen

Binnen de handelingsleer worden doorgaans drie perspectieven onderscheiden.⁵ Er wordt onderscheid gemaakt tussen (1) het doel van het handelen, (2) de handeling zelf en (3) de persoon die handelt, oftewel de actor. Elk van deze drie perspectieven is belangrijk wanneer personen of organisaties rekenschap afleggen van wat ze doen. Journalisten en communicatieprofessionals kunnen in de eerste plaats vragen of organisaties kunnen uitleggen wat de bedoeling is van wat ze doen. Wat hoopt een organisatie te bereiken en hoe geloofwaardig is het ideaal dat ze voor ogen heeft? Het 'waartoe' van het handelen staat in dit perspectief centraal.⁶ Ten tweede kunnen journalisten en communica-

tieprofessionals vragen of organisaties kunnen aantonen of ze correct gehandeld hebben. Klopt de handeling als zodanig en is deze op de juiste wijze uitgevoerd? In dat geval hebben we het vooral over 'wat' een organisatie daadwerkelijk doet. Ten derde kunnen journalisten en communicatieprofessionals vragen naar de actor zelf. Past de betreffende handeling bij het karakter van de organisatie en handelt een organisatie vanuit zuivere motieven? Het gaat dan primair om het 'wie' van de organisatie.⁷ Kan een organisatie op alle drie de vragen een overtuigend antwoord geven, dan hebben ze een deugdelijk verhaal. Lukt dat niet, dan is er waarschijnlijk iets niet helemaal in de haak.



3. Journalistiek

Waarom is het zo belangrijk dat er specialisten zijn die toetsen of de verhalen die verteld worden deugen of niet? Wat is de bijdrage die journalisten en communicatieprofessionals kunnen leveren? Op deze vragen wil ik antwoord geven aan de hand van het eerder genoemde voorbeeld van Volkswagen. Ik ben niet zozeer geïnteresseerd in wat er in dit specifieke geval goed of fout is gegaan, maar wil onderzoeken wat de toegevoegde waarde is van journalistiek en communicatie.⁸ Ik begin bij de journalistiek.

Wanneer we ons in ‘dieselgate’ verdiepen dan blijkt het nog niet zo eenvoudig te zijn om precies te achterhalen wat er aan de hand is en welke impact deze kwestie heeft. Toch willen burgers weten wat er precies gebeurt is. Vaak niet alleen omdat ze nieuwsgierig zijn, maar ook omdat het gebeuren effect kan hebben op de manier waarop ze zelf in het leven staan en zichzelf tegenover anderen verantwoorden. Ze willen onderzoeken wat de consequenties zijn voor hun koopgedrag, het politieke standpunt dat ze innemen of de beslissingen die ze maken op hun werk. Daarom is het voor hen belangrijk om goed geïnformeerd te zijn. Was er echt sprake van fraude? Of was er eerder sprake van een grijs gebied, waar Volkswagen handig gebruik van maakte? Wist de directie van het voorval af of gebeurde het ergens

in een uithoek van het bedrijf? Ook willen burgers graag weten wat de bredere impact is van het verhaal. Is het alleen Volkswagen die sjoemelt of maken andere autofabrikanten zich daar ook schuldig aan. Wat betekent ‘dieselgate’ voor het imago van Duitsland en voor de Duitse economie? En hoe verhouden de Europese en Amerikaanse milieuverordeningen zich tot elkaar?

Waakhondfunctie

Het is, zeker tegenwoordig, niet perse zo dat journalisten als eerste ter plekke zijn om verslag te doen of dat ze de enigen zijn die over een bepaalde kwestie informatie verspreiden. Via blogs, sociale media en andere podia melden zich allerlei personen en instanties die hun eigen duiding geven aan wat er gebeurt.⁹ Ook is het niet zo dat ‘dieselgate’ aan het rollen kwam omdat journalisten veel spoorwerk hadden verricht. Het gebruik van sjoemelsoftware kwam aan het licht nadat een controlerende instantie, de EPA, uitgebreid onderzoek had gedaan, daartoe op het spoor gezet door een Duitse vertegenwoordiger van het ICCT, een internationale milieuorganisatie. Journalisten zijn niet de enige maatschappelijke actoren die een waakhondfunctie hebben te vervullen. Er zijn ook diverse andere instanties die een dergelijke taak hebben of op zich kunnen nemen. Geluk-

kig maar! Anders zou een schandaal zoals bij Volkswagen misschien wel nooit opgemerkt zijn. Dat betekent echter niet dat journalisten op hun lauweren kunnen rusten. Met alle beperkingen die ze hebben, zullen ze hun best moeten doen om misstanden aan de kaak te stellen en het echte verhaal boven tafel te krijgen. Dat zijn ze aan hun stand verplicht.

Ondanks dat overall informatie beschikbaar is, hebben burgers professionals nodig die zich er in het bijzonder op toelagen om actuele gebeurtenissen in kaart te brengen. Daarom doen ze een beroep op journalisten. Dat heeft enerzijds een heel triviale reden. Burgers beschikken doorgaans over onvoldoende tijd om zich overall in te verdiepen of om de juiste informatiekanalen te vinden. Toch wordt van hen verwacht dat ze zich over de betreffende situatie een oordeel vormen. Er is echter nog een tweede reden. Die heeft vooral te maken met waarheidsvinding. Binnen de journalistiek bestaan allerlei routines en procedures die objectiviteit, onafhankelijkheid en belangeloosheid moeten bevorderen.¹⁰ Dat betekent niet dat journalistieke verhalen altijd de waarheid vertellen en nooit de plank misslaan. Er mag echter wel verwacht worden dat de kennis die gegenereerd wordt een hogere mate van betrouwbaarheid bezit dan zonder deze routines en procedures.

Het is in de kwaliteit van de berichtgeving dat de meerwaarde van het journalistieke ambacht zichtbaar wordt. Om situaties goed in kaart te brengen is aandacht, doorzettingsvermogen en fijngevoeligheid nodig. Dat vergt noeste arbeid. Het vergt ook dat journalisten onderdeel willen uitmaken van een gemeenschap waarin toezicht gehouden wordt op de 'standards of excellence' en samen gewerkt wordt aan de verbetering van het vak. Een professionele cultuur is noodzakelijk om het juiste kwaliteitsniveau te bereiken. Het journalistieke ambacht deugt wanneer verhalen worden gemaakt die betrouwbaar zijn, verhalen waar burgers op aan kunnen bij het vormen van hun opinie. Deze betrokkenheid op publieke meningsvorming impliceert overigens dat niet elk verhaal dat verteld wordt een journalistiek verhaal is. Een verhaal is een nieuwsverhaal als het maatschappelijke impact heeft.¹¹ Journalisten moeten uit de veelheid aan feiten en interpretaties die gegevens selecteren die betrouwbaar en valide zijn. Een dergelijke reconstructie is belangrijk omdat verhalen een strategische functie hebben en gebruikt kunnen worden om de werkelijkheid naar de eigen hand te zetten.¹² We hebben met andere woorden journalisten nodig die exact kunnen bepalen of de verhalen die de ronde doen waarachtig zijn of juist een manipulatief karakter hebben.



*Verhalen leggen een
handelingsruimte open.
Ze helpen mensen om
zich te oriënteren.*

Verhalen zijn meer dan een exacte weergave van de werkelijkheid. In een verhaal worden niet alleen feiten beschreven, maar worden ook gebeurtenissen met elkaar in verband gebracht. Het eigene van een verhaal is dat het een interpretatie geeft van de werkelijkheid. Door verbanden te leggen geven mensen betekenis aan het bestaan.¹³ Verhalen leggen een handelingsruimte open. Ze helpen mensen om zich te oriënteren. Het enkele feit dat er een bepaald type software is gebruikt bij het testen van Volkswagens in de Verenigde Staten, is op zichzelf nog geen verhaal. Het wordt pas een verhaal wanneer blijkt dat deze handeling plaats vindt vanuit een bepaalde intentie en binnen een specifieke maatschappelijke constellatie. Journalisten kunnen daarom niet volstaan met het zuiver weergeven van de feiten, ze moeten ook op zoek naar de motieven van mensen, de redenen waarom mensen handelen zoals ze handelen. Ze moeten de verschillende feiten met elkaar in verband brengen en kunnen duiden. Dat is ook precies

wat journalisten in het geval van 'dieselgate' doen.

De hamvraag waar het in het geval van 'dieselgate' om draait is de vraag of de betrokken actoren rekenschap kunnen afleggen van hun handelen. Deugt het verhaal dat Volkswagen over zichzelf vertelt of proberen ze ons zand in de ogen te strooien? Om antwoord te geven op deze vraag is het, zoals we hierboven al zagen, van belang om goed te onderzoeken of Volkswagen eerlijk antwoord kan geven op de vraag naar het 'waartoe', 'wat' en het 'wie' van het handelen. Laten we met het 'waartoe' beginnen. Volkswagen wil een bedrijf zijn dat duurzaam opereert. Wie auto's bouwt, zo stellen ze, draagt verantwoordelijkheid voor klanten en voor het milieu. Om die ambitie te realiseren is de afgelopen jaren hard gewerkt. In 2012 werd Volkswagen uitgeroepen tot het groenste merk van Duitsland. Ook zijn ze opgenomen in de Dow Jones Sustainability Index. Door 'dieselgate' wordt het verhaal van Volkswagen echter een stuk minder geloofwaardig. Fraude met software wekt op z'n minst de suggestie dat het Volkswagen niet zozeer gaat om een duurzamere auto, als wel om een hogere marktwaarde.¹⁴

Als het goed is blijven journalisten echter niet staan bij de constatering dat er in het geval van 'dieselgate' een

kloof zit tussen woorden en daden. Ze willen ook weten 'wat' Volkswagen precies gedaan heeft en hoe laakbaar dat is. Is wat Volkswagen deed echt uitzonderlijk of maken andere autofabrikanten zich schuldig aan vergelijkbare praktijken? En hoe strafbaar is het optreden van Volkswagen geweest? Is men daadwerkelijk tegen de regels van de wet ingegaan? Of heeft men handig gebruik gemaakt van de mazen die de wet biedt? Bovendien is het van belang om te toetsen 'wie' nu precies verantwoordelijk is geweest voor wat er gebeurd is. Welke rol speelde de voorma-

lige directeur Martin Winterkorn in het debacle? Gaat er met het vertrek van Winterkorn ook daadwerkelijk een andere wind waaien? In hoeverre kunnen burgers erop vertrouwen dat Volkswagen in de toekomst haar beloftes wel zal waarmaken? Door vasthoudend en secuur naar het 'waartoe', 'wat' en 'wie' te vragen, willen journalisten het echte verhaal boven tafel krijgen. Zo kunnen ze burgers ondersteunen om een betrouwbaarder beeld van de situatie te krijgen.



4. Communicatie

We hebben zojuist geanalyseerd wat we van 'dieselgate' kunnen leren over de waarde van het journalistieke ambacht. Ik maak nu de overstap naar het ambacht van de communicatie-professional. Het hoeft geen betoog dat het vertrouwen in het merk Volkswagen het afgelopen jaar een flinke deuk heeft opgelopen. Volkswagen is het paradepaardje van de Duitse auto-industrie. De rol die Volkswagen gespeeld heeft in de wederopbouw van Duitsland spreekt tot de verbeelding. Het merk is zo'n begrip dat het zich moeiteloos kan presenteren als 'Das Auto'. Wanneer een merk als Volkswagen in opspraak komt, is daar een groot belang mee gemoeid, niet alleen voor het bedrijf zelf, maar ook voor de vele medewerkers, toeleveranciers, importeurs, de auto-industrie in het algemeen en de Duitse economie.

Voor een organisatie is een goede reputatie van onschatbare waarde. Wanneer een organisatie een goede reputatie heeft is het gemakkelijker om je met deze organisatie te identificeren. Een goede naam is met andere woorden strategisch van belang. Het helpt organisaties om klanten, medewerkers en investeerders aan zich te binden. Organisaties met een goede naam kunnen vaak ook een hogere prijs voor hun producten vragen.¹⁵ Tegelijkertijd is een goede reputatie een kwetsbaar goed. Organisaties hebben niet zelf

controle over hun reputatie, maar zijn afhankelijk van de verhalen die anderen over de organisatie vertellen.¹⁶ Het opbouwen van een goede reputatie is vakwerk. De verschillende onderdelen van de organisatie moeten op een goede manier met elkaar samenwerken om een overtuigend verhaal te vertellen. Ook moet men precies weten welke maatschappelijke issues er spelen en met kritiek kunnen omgaan. Dat vraagt een hoge mate van fijngevoeligheid en sensitiviteit. Zeker, zoals in het geval van Volkswagen, wanneer de reputatie van een organisatie onder druk staat en men aan crisismanagement moet doen.



Als een organisatie alleen omwille van strategische doelen werkt aan een goede naam, is zij het niet waard om deze goede naam te hebben.

Met de reputatie van organisaties is echter iets vreemds aan de hand. Aan de ene kant vertegenwoordigt een goede reputatie een marktwaarde en is het voor organisaties aantrekkelijk om aan een goede reputatie te wer-

ken. Aan de andere kant speelt een organisatie vals spel als zij enkel een goede reputatie nastreeft om meer stakeholders aan zich te binden.¹⁷ Als een organisatie alleen omwille van strategische doelen werkt aan een goede naam, is zij het niet waard om deze goede naam te hebben. De paradox ontstaat omdat een goede reputatie, hoe belangrijk ook, nooit een doel kan zijn in zichzelf, maar altijd bijproduct is van iets anders. Uiteindelijk draait het in de communicatie van organisaties niet zozeer om een goede reputatie, maar om het zoeken naar datgene waaraan de betreffende organisatie haar bestaansrecht ontleent.

Communicatieprofessionals moeten in de eerste plaats scherp krijgen wat de maatschappelijke waarden zijn die een organisatie nastreeft.¹⁸ Het is in de betrokkenheid op deze waarden dat organisaties loyaliteit en vertrouwen kunnen opbouwen. Alleen zo kan een duurzame verbinding met stakeholders ontstaan. Het is niet voor niets dat met betrekking tot 'dieselfgate' steeds weer verwezen wordt naar waarden als betrouwbaarheid en duurzaamheid. De maatschappelijke legitimatie van Volkswagen is in het geding. Maakt Volkswagen wel die schone en degelijke auto's die het pretendeert te maken?

In het ambacht van de communicatieprofessional draait het, net als in het ambacht van de journalistiek om het zoeken naar het echte verhaal, een verhaal dat deugt. Echter, daar waar journalisten verhalen toetsen om zo de publieke meningsvorming te kunnen ondersteunen, zijn communicatieprofessionals op zoek naar verhalen die de kern van een organisatie raken en mensen in beweging zetten. Communicatieprofessionals zijn erop gericht dat organisaties zich zo goed mogelijk kunnen legitimeren tegenover werknemers, klanten, investeerders en andere stakeholders. Wanneer je als organisatie een goed verhaal te vertellen hebt, een verhaal waarin je zelf gelooft, wil je dat daar draagvlak voor ontstaat. Je wilt dat de verschillende stakeholders binnen en buiten de organisatie enthousiast worden van het verhaal. Het kan echter ook gebeuren dat een organisatie zichzelf niet zo goed kan legitimeren, bijvoorbeeld omdat er dingen gebeuren die een smet werpen op het bedrijf. In zo'n geval komt het erop aan dat communicatieprofessionals de organisatie een spiegel voorhouden. Dat is niet eenvoudig. Het vereist moed en het vermogen om onafhankelijk te opereren. Veel hangt in dit verband af van de positie die communicatieprofessionals binnen de organisatie innemen. Kunnen ze met gezag spreken, of worden ze gemakkelijk aan de kant gezet?

Het scherp articuleren van wat de essentie is van een organisatie vergt tijd en aandacht. Net als binnen de journalistiek geldt ook binnen de wereld van de communicatie dat men moet worden ingewijd binnen een professionele gemeenschap en zich de regels van het vak moet eigen maken. Om een overtuigend verhaal te kunnen vertellen is het allereerst nodig dat men een scherp beeld heeft van het 'waartoe' van de organisatie. Het formuleren van de bedoeling van een organisatie geeft sturing en maakt identificatie mogelijk.¹⁹ Het richt mensen op een gemeenschappelijke toekomst, een wenkend perspectief waaraan ze zich kunnen verbinden.²⁰ Er is veel sensitiviteit en kennis van de maatschappelijk omgeving nodig om een ambitie te formuleren. Men zal een eigen profiel moeten kiezen. Het is niet verwonderlijk dat Volkswagen de keuze heeft gemaakt voor schone technologie. Mensen maken zich meer dan vroeger druk om het voortbestaan van onze aarde. Tegelijkertijd wordt de autosector vaak gezien als een belangrijke vervuulende factor. Wil je de trots van medewerkers verhogen en potentiële klanten enthousiast maken voor het merk, dan is het belangrijk om dit beeld te kantelen.

Communicatieprofessionals moeten organisaties niet alleen scherp houden op de bedoeling van de organisa-

tie, maar ook op 'wat' de organisatie daadwerkelijk doet. Past het verhaal dat Volkswagen vertelt bij wat van een grote industriële onderneming verwacht mag worden? Richten ze zich op de juiste zaken en voeren ze hun werk op correcte wijze uit? Is er sprake van een goede bedrijfsvoering en wordt er zorgvuldig omgegaan met medewerkers, cliënten en andere stakeholders? De wijze waarop een organisatie opereert moet in overeenstemming zijn met het verhaal dat verteld wordt. Wanneer de impliciete communicatie, datgene wat een organisatie met haar gedrag, fysieke uitstraling en beleid vertelt, niet consistent is met haar expliciete communicatie, het ideaalplaatje dat geschetst wordt, raken mensen in verwarring en boet de organisatie aan vertrouwen en geloofwaardigheid in.²¹ Om als goede organisatie te boek te staan, moet ze ook de goede dingen doen.²² Uiteindelijk vormt dat de belangrijkste drager van iedere vorm van reputatiemanagement: dat een organisatie in al haar onderdelen waarmaakt waarvoor zij staat.

Sterk merk

Om organisaties communicatiever te maken is tenslotte ook nodig dat communicatieprofessionals steeds de vraag naar het 'wie' stellen. In de discussie rond 'dieselgate' staat de integriteit van de organisatie ter discussie. De aandacht van veel journalisten

richtte zich, terecht, op de vraag of er binnen Volkswagen niet een cultuur is ontstaan waarin gesjoemel met software goed kon gedijen. Er kwamen berichten naar buiten waarin gesteld werd dat de cultuur van Volkswagen autoritair en gesloten is, waardoor er weinig ruimte was voor tegenspraak. Tegelijkertijd kwam in de pers tot uitdrukking dat veel mensen zich, ondanks wat er gebeurd is, met Volkswagen blijven identificeren. Volkswagen vertegenwoordigt een sterk merk met een sterke gemeenschappelijk cultuur.

Het is belangrijk dat organisatieverhaal en organisatiecultuur steeds goed op elkaar zijn afgestemd. Een 'corporate story' moet uit de organisatie zelf voortkomen en geïncorporeerd zijn in de gemeenschap van medewerkers, klanten en toeleveranciers die samen de organisatie vormen. Ook moet het verhaal passen bij 'wie' de organisatie door de tijd heen is geweest. Het moet op een overtuigende manier verleden, heden en toekomst aan elkaar verbinden.²³



5. Communicatieve hygiëne

In het voorafgaande hebben we onderzocht waar het in de ambachten van journalistiek en communicatie om draait. Het perspectief van het ambacht hielp ons om op zoek te gaan, niet naar abstracte waarden, maar naar datgene wat journalisten en communicatieprofessionals daadwerkelijk doen. In beide ambachten, zo zagen we, hebben zich routines gevormd die erop gericht zijn om onderscheid te maken tussen verhalen die deugen en verhalen die niet deugen, verhalen waarin personen en organisaties op bevredigende wijze rekenschap afleggen van wat ze doen en verhalen die op dit punt te wensen over laten. Beide professies scheppen, elk vanuit een eigen perspectief, een klimaat waarin het vertellen van deugdelijke verhalen bevorderd wordt.

Een ambacht is gericht op dienstverlening. Er wordt een product of dienst geleverd om mensen in hun alledaagse leven te ondersteunen. Voor journalisten bestaat deze dienst daarin dat ze burgers ondersteunen bij de vorming van een publieke opinie. Communicatieprofessionals dragen ertoe bij dat organisaties een samenhangend verhaal vertellen dat de kern van hun bestaan raakt. Dat vereist ten eerste dat journalisten en communicatieprofessionals het echte handwerk beheersen en precies weten hoe ze verschillende media kunnen inzetten om een

verhaal te vertellen. Ze moeten weten hoe verhalen binnen een specifieke context circuleren en hoe ze daarop kunnen reageren.²⁴ Om hun ambacht goed te kunnen uitoefenen is het ten tweede ook nodig dat journalisten en communicatieprofessionals over een reflectief vermogen beschikken. Het komt er niet alleen op aan dat ze bepaalde methoden en technieken beheersen, maar ook dat ze weten hoe ze een specifieke situatie moeten duiden. Juist in situaties waarin het niet meteen helder is wat er precies aan de hand is en mensen niet goed weten hoe ze moeten reageren bewijst zich de kwaliteit van het ambacht. Een professional is iemand die in staat is om vanuit verschillende perspectieven of frames naar een situatie te kijken en zo nieuw licht op een zaak te werpen.²⁵

Dienen

Een ambacht gaat als het goed is niet op in het mensen van dienst zijn. Een ambachtsman streeft, zoals we eerder al zagen, ook naar iets wat goed is in zichzelf. Hij is dienstbaar aan een hoger maatschappelijk ideaal. Dat betekent dat een ambacht altijd een intrinsiek normatief karakter heeft. In een ambacht worden bepaalde waarden gerealiseerd.²⁶ Als het goed is schrijven journalisten niet alleen op wat hun lezers willen horen, en zijn communicatieprofessionals er niet alleen op uit om hun opdrachtgevers naar de mond

te praten. Net zoals een timmerman deugdelijk meubilair wil maken, willen journalisten en communicatieprofessionals op zoek gaan naar verhalen die deugen. Natuurlijk bestaan er journalisten die de werkelijkheid geweld aandoen, of communicatieprofessionals die zaken proberen te verdoezelen of te verdraaien, maar daarmee laden deze professionals ook de verdenking op zich dat ze onbetrouwbaar zijn en zich voor elke klus laten inhuren. Ze maken misbruik van het vertrouwen dat in hen als professionals gesteld wordt en halen daarmee de statuur van het vak onderuit. Maar belangrijker nog is dat door een dergelijke praktijk het gesprek binnen de samenleving en het gesprek binnen organisaties wordt gefrustreerd. Waar alleen leugen en bedrog is, kan het onderlinge gesprek niet gedijen. Om een geloofwaardige gesprekspartner te zijn moet je voortdurend bereid zijn om je verhaal door anderen te laten toetsen.²⁷ Vertrouwen binnen de samenleving en binnen organisaties kan alleen worden opgebouwd als de betreffende partijen bereid zijn om eerlijk verantwoording af te leggen van wat ze doen.

Een centraal maatschappelijk belang van journalistiek en communicatie is dat ze burgers een scherper beeld geven van de situatie waarin ze zich bevinden en dat ze die verhalen ontcrachten die het zicht op de werke-

lijkheid vertroebelen. De routines en procedures die journalisten en communicatieprofessionals in hun beroepspraktijk ontwikkelen zijn erop gericht om de hygiëne van het publieke debat te bevorderen. Journalisten en communicatieprofessionals kunnen niet controleren wat er allemaal wel of niet gezegd wordt in de publieke ruimte of binnen organisaties. Ze kunnen echter wel een curerende functie hebben. Het werkwoord cureren komt van het Franse *curer* dat zoveel betekent als reinigen, zuiveren of beter maken.



Iedereen in onze samenleving vertelt verhalen; het is de taak van journalisten en communicatieprofessionals om te toetsen of die verhalen ook kloppen en om te corrigeren waar een verkeerde beeldvorming ontstaat.

Iedereen in onze samenleving vertelt verhalen, maar het is de taak van journalisten en communicatieprofessionals om te toetsen of de verhalen die verteld worden ook kloppen en om te corrigeren waar een verkeerde beeld-

vorming ontstaat. Communicatieve hygiëne is een belangrijk maatschappelijk goed omdat hier grote belangen mee gemoeid zijn. Verhalen kunnen reputaties van mensen en organisaties maken of breken. Ze kunnen een nieuwe maatschappelijke realiteit scheppen. Wie eenmaal termen als 'axis of evil' of 'kopvoddentaks' heeft laten vallen, verandert onherroepelijk het publieke debat en daarmee ook de politieke agenda.

Om goed zicht te krijgen op de manier waarop journalisten en communicatieprofessionals een bijdrage kunnen leveren aan de hygiëne van de gesprekken die binnen organisaties en binnen de samenleving gevoerd worden, maak ik gebruik van het werk van Paul Ricoeur. Voor Ricoeur is het erg belangrijk dat verhalen geen statische eenheden zijn, maar nauw verbonden zijn met de wereld van het handelen. In ons dagelijks leven zijn we voortdurend bezig om de betekenis te achterhalen van wat mensen doen.²⁸ Zodra we deze betekenis in woorden vangen zijn we al begonnen met een verhaal te vertellen. Ons dagelijkse bestaan is met andere woorden al helemaal toegelegd op het delen van verhalen. Het heeft een prenarratief karakter. Echter, op het moment dat we een verhaal vertellen plaatsen we de bestaande werkelijkheid ook in een specifiek kader. Dat is het tweede punt dat Ricoeur

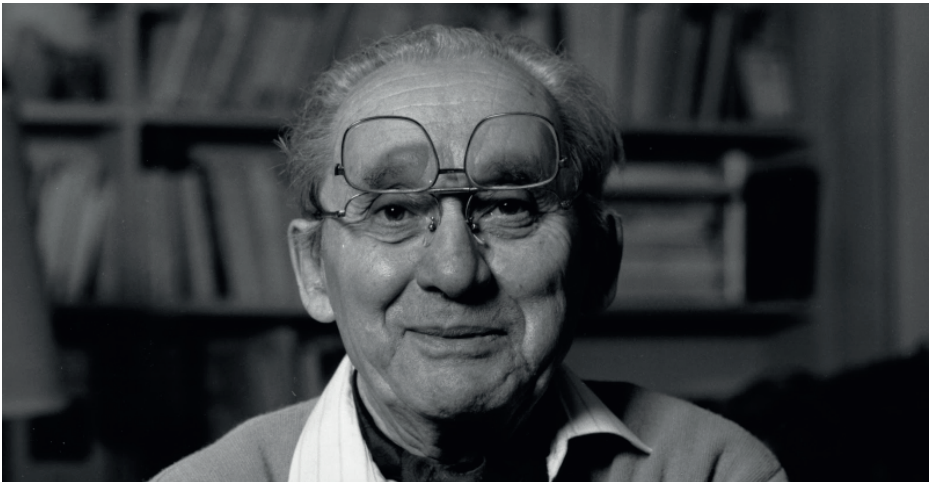
wil maken. Een verhaal schept een nieuwe orde waarin afzonderlijke gebeurtenissen op een bepaalde wijze met elkaar worden verbonden.²⁹ De gebeurtenissen worden samengebracht in een plot dat urgentie en richting geeft aan het verhaal. Tenslotte, en dat is het derde punt, is een verhaal bestemd om gehoord of gelezen te worden.³⁰ Het lezen van een verhaal verandert de blik waarmee mensen in het leven staan. Wanneer een verhaal gelezen wordt gaat het onderdeel uitmaken van het repertoire aan verhalen dat mensen ter beschikking staat om de werkelijkheid te duiden. Gadamer noemt dit de *Wirkungsgeschichte* van het verhaal.³¹

Spiraalbeweging

Verhalen, aldus Ricoeur, ontstaan vanuit het alledaagse leven door verbanden te leggen die voorheen nog niet zichtbaar waren. Verhalen krijgen echter pas betekenis wanneer ze gelezen worden en daarmee weer opnieuw een plek krijgen in de wereld van alledag. Onderweg is er echter wel wat gebeurd. Als het goed is, zijn we door tussenkomst van het verhaal tot een verdiept inzicht gekomen van de wereld om ons heen. Enerzijds keren we terug naar waar we begonnen zijn, de leefwereld waarin wij als mensen acteren. Anderzijds wordt ons begrip op een hoger plan gebracht. Er vallen ons dingen op die ons voorheen niet

opvielen. De beweging die we doormaken is niet een vicieuze cirkel maar een spiraalbeweging.³² Er kan echter pas van een spiraalbeweging gesproken worden wanneer 1) er voldoende overeenkomst is tussen de wereld waarin we leven en de wereld van het verhaal en 2) er daadwerkelijk een verandering van perspectief is opgetreden waardoor we anders naar de wereld kijken. Dit maakt verhalen enerzijds kwetsbaar voor het verwijt dat ze de wer-

kelijkheid onrecht aandoen. Ricoeur noemt dit 'violence of interpretation'.³³ Anderzijds maakt het verhalen ook kwetsbaar voor het verwijt dat ze niets toevoegen aan het bestaande. Dit heet in termen van Ricoeur 'redundancy of interpretation'.³⁴ In het eerste geval wordt het verwijt gemaakt dat verhalen het zicht op de werkelijkheid vervormen, in het tweede geval dat verhalen slechts een herhaling zijn van wat we al wisten.



Paul Ricoeur

6. Recht doen

Paul Ricoeur gebruikt de termen ‘violence of interpretation’ en ‘redundancy of interpretation’ om twee bezwaren tegen zijn theorie te typeren. Ik neem hier echter de vrijheid om deze termen te gebruiken om onderscheid te maken tussen verhalen die een positieve bijdrage leveren aan het debat en verhalen die het debat frustreren, tussen verhalen die ons begrip verhogen en verhalen die dat niet doen. In paragraaf 3 en 4 heb ik betoogd dat deugdelijke verhalen op overtuigende wijze antwoord geven op het ‘waartoe’, het ‘wat’ en het ‘wie’ van het handelen. In deze en de volgende paragraaf wil ik onderzoeken aan welke voorwaarden moet worden voldaan wil een verhaal ook daadwerkelijk overtuigend genoemd worden. Een eerste voorwaarde is dat recht wordt gedaan aan de betreffende situatie zodat er geen ‘violence of interpretation’ optreedt. Een tweede voorwaarde is dat mensen een eigen standpunt durven innemen waardoor ‘redundancy of interpretation’ wordt voorkomen. Alleen als aan deze twee voorwaarden is voldaan, wordt er ook daadwerkelijk iets toegevoegd aan ons gemeenschappelijk verstaan van de werkelijkheid.

Ik begin bij de eerstgenoemde voorwaarde: recht doen aan het bestaande. Wie een verhaal vertelt, geeft een duiding van hoe de werkelijkheid in elkaar zit. Er worden gebeurtenissen

met elkaar verbonden zodat een logische samenhang ontstaat. Bepaalde gebeurtenissen krijgen daarbij meer accent dan andere. Als je als journalist een artikel wilt schrijven of een documentaire wilt maken, ontkom je er niet aan om bepaalde keuzes te maken. Je moet op zoek gaan naar een verhaal dat mensen aan het denken zet en hen helpt om zich een mening te vormen.³⁵ Het maken van keuzes heeft altijd iets ongemakkelijks. Er wordt op basis van overtuiging en intuïtie een vertrekpunt gekozen dat niet nader kan worden onderbouwd. Maar het maken van keuzes is ook onontkoombaar. Goede journalistiek is betrokken journalistiek, journalistiek die verder gaat dan het bevestigen van bestaande opvattingen en die controversiële gezichtspunten durft in te brengen.³⁶ Journalisten informeren niet alleen, ze laten ook zoveel mogelijk partijen deelnemen aan het debat. We verwachten van hen dat ze niet alleen passieve verslaggevers zijn, maar ook misstanden aan de kaak stellen.³⁷

Conventies

Dat er keuzes moeten worden gemaakt betekent echter niet dat journalistiek op willekeur berust. Er bestaan conventies waaraan journalisten zich moeten houden.³⁸ En het is door deze conventies dat het journalistieke vak zich een zekere mate van onafhankelijkheid en betrouwbaarheid weet

te verwerven.³⁹ Van journalisten mag bijvoorbeeld worden verwacht dat ze eerlijk zijn en geen feiten verdraaien, dat ze de feiten die ze vinden steeds toetsen ('check en double check'), dat alle relevante partijen gehoord worden ('hoor en wederhoor'), en dat ze feiten en meningen goed van elkaar onderscheiden. Willen journalisten hun curerende functie waarmaken, dan moeten ze steeds toetsen of de verhalen die in de media circuleren wel kloppen. Is er sprake van eerlijke beeldvorming of wordt er op karikaturale wijze over mensen of groepen gesproken? Deugt de manier waarop een bepaalde kwestie in beeld wordt gebracht, of wordt er eenzijdig vanuit bepaalde frames over deze kwestie gesproken? Hoe de beeldvorming over een bepaalde kwestie is, wordt niet alleen bepaald door journalisten, maar ook door wat andere partijen zeggen, zoals bijvoorbeeld politici of woordvoerders van organisaties.⁴⁰

Journalisten hebben de taak om kritisch te onderzoeken of de bijdragen die de verschillende partijen leveren aan het debat wel deugen. Tegelijkertijd moeten ze ook aan kritisch zelfonderzoek doen. Hoe zuiver is hun eigen inbreng? Laten ze zich in de beeldvorming niet teveel leiden door tijdsdruk, marktaandeel of politieke voorkeur?

Duiden

Wat voor journalisten geldt, geldt ook voor communicatieprofessionals. Ook zij ontkomen er niet aan om keuzes te maken en de werkelijkheid vanuit een specifieke invalshoek te belichten. De identiteit van een organisatie is nauw verbonden met de sector waarin deze organisatie opereert. Iedere sector brengt weer een eigen interpretatiekader met zich mee, met eigen gedragsregels. Zo zullen de meeste mensen bij Volkswagen denken aan een industriële onderneming, bij het Ministerie van Veiligheid en Justitie aan een overheidsorganisatie en bij het Vaticaan aan een religieuze instelling. Het frame dat we kiezen bepaalt in belangrijke mate hoe we naar de verrichtingen van de betreffende organisatie kijken.⁴¹ Van een autofabrikant verwachten we een andere manier van doen dan van een Ministerie van Veiligheid en Justitie of een kerkelijke instelling. Het interpretatiekader waarmee we naar een organisatie kijken, bepaalt ten eerste hoe we het handelen van de betreffende organisatie *duiden*. Het gedrag van een minister interpreteren we anders dan het gedrag van een ondernemer of een kerkelijk leider.⁴² Dat komt omdat ze verschillende functies hebben. Een minister vaardigt bijvoorbeeld wetten uit, dat doen de andere partijen niet, of alleen in afgeleide zin. Het interpretatiekader bepaalt ten tweede ook hoe we het

handelen van de betreffende organisatie *beoordelen*. We hebben opvattingen over wat goed politiek bestuur is, wat een gezonde bedrijfsvoering is en wat we van een kerkelijke instantie mogen verwachten. In sommige gevallen zullen we zeggen dat actoren goed gehandeld hebben, in andere gevallen dat hun handelen te wensen overliet.

Het handelen van een organisatie kan slechts begrepen worden vanuit een specifiek interpretatiekader. De keuze voor het betreffende interpretatiekader is echter verre van willekeurig. Een organisatieverhaal moet recht doen aan wat er onder stakeholders binnen en buiten de organisatie leeft. Organisaties kunnen een nog zo mooi verhaal vertellen, maar als dat niet past bij hoe medewerkers, cliënten en andere stakeholders naar de organisatie kijken, heeft men een probleem. Het organisatieverhaal moet voldoende aansluiten bij de verhalen die reeds over de organisatie de ronde doen, wil het herkenning oproepen. Dat betekent dat organisaties de kunst van het luisteren moeten verstaan. Ze moeten het gesprek aangaan en open staan voor feedback.⁴³ Ook is het van belang dat ze doelbewust de weerstand opzoeken. Weerstand heeft vaak te maken met verschillende opvattingen over hoe een organisatie eruit zou moeten zien.⁴⁴ Toen vorig jaar het Maagdenhuis bezet werd, ging het primair om

de vraag welk interpretatiekader het meest passend is voor een universiteit. Is een universiteit in de eerste plaats een bedrijfseconomisch instituut dat op efficiënte wijze bestuurd moet worden, of is het in de eerste plaats een vormingsinstituut? Het in debat brengen van de verschillende antwoorden op deze vraag is essentieel om tot een deugdelijk en breed gedragen verhaal te komen.



Het is van belang dat organisaties doelbewust de weerstand opzoeken.

Om recht te kunnen doen aan de betreffende situatie en aan de verschillende intenties van mensen is het belangrijk dat journalisten en communicatieprofessionals over een onderzoekende en zelfkritische houding beschikken. Ze moeten voortdurend hun eigen vooronderstellingen en de vooronderstellingen van anderen ter discussie durven stellen. Vaak wordt een kritische houding vereenzelvigd met het innemen van een vrijstaande positie, een positie waarin men zelf geen standpunt inneemt. Bij een dergelijke opvatting van onafhanke-

lijkheid kunnen echter wel wat vragen worden gesteld. Kritiek moet om effectief te kunnen zijn, altijd een beroep kunnen doen op een gedeelde morele standaard, gedeelde opvattingen over wat goed of fout, waar of onwaar, rechtvaardig of onrechtvaardig is.⁴⁵ Journalisten en communicatieprofessionals opereren niet als afstandelijke waarnemers, maar als professionals

die ook zelf deelnemen aan het debat en een eigen positie innemen. Ze proberen zo goed mogelijk begrip te krijgen van een situatie en een zo rijk mogelijk inzicht te verwerven. Dat doen ze niet omdat de zaak hen niet ter harte gaat maar omdat ze er zodanig belang aan hechten dat ze er tijd in willen investeren.

7. Focus kiezen

Om een gezonde circulatie van ideeën te bevorderen is het ten tweede belangrijk dat er nieuwe perspectieven worden ingebracht. Een verhaal moet niet alleen recht doen aan de werkelijkheid, het moet ook mensen aan het denken zetten en hen stimuleren om vanuit een nieuwe invalshoek naar de werkelijkheid te kijken. Een verhaal dat ertoe doet laat iets oplichten wat in potentie reeds aanwezig is, maar nog niet de volle aandacht heeft gekregen. Zolang een maatschappelijk belang nog niet benoemd is, kan dit belang nog geen stem krijgen.⁴⁶ Daarvoor is nodig dat er een opiniemaker, politicus of maatschappelijke organisatie is die zich voor dit belang gaat inzetten. Bovendien is er een groep nodig die zich achter het initiatief schaart. Het is in deze wisselwerking tussen de vertegenwoordigende partij en de partij die zich laat vertegenwoordigen dat een maatschappelijke kwestie kan worden geagendeerd en dat er een beweging rond de betreffende kwestie kan ontstaan. Paul Ricoeur wijst erop dat het stem geven aan wat nog geen stem heeft, een belangrijke morele opgave kan zijn. Er zijn verhalen die een appel op ons doen om verteld te worden, bijvoorbeeld verhalen over mensen die lijden onder onrecht of onderdrukking.⁴⁷ De publieke meningsvorming wordt gestimuleerd wanneer er verhalen verteld worden die nog niet verteld zijn, maar die het wel waard zijn om verteld te worden.



Een verhaal moet niet alleen recht doen aan de werkelijkheid, het moet ook mensen aan het denken zetten en hen stimuleren om vanuit een nieuwe invalshoek naar de werkelijkheid te kijken.

Wil men verhalen vertellen die mensen aan het denken zetten en hen stimuleren om op een nieuwe manier naar zichzelf en hun omgeving te kijken, dan is het belangrijk om een scherpe focus te kiezen. Het begrip focus wijst van oudsher naar de haard die het centrum vormde van het huis, de plek waar de dingen gebeuren die er werkelijk toe doen.⁴⁸ Focus kiezen betekent keuzes maken en je richten op die zaken die het hart van mensen sneller doen kloppen. Een verhaal dat deugt, is een verhaal dat de kern van de zaak raakt, een verhaal dat ons helpt om tot de essentie van een bepaalde situatie of een bepaalde gebeurtenis door te dringen. Het vertellen van een verhaal dat nieuwe inzichten oplevert en ons begrip van de situatie op een hoger plan brengt vergt veel aandacht en discipline. Het vereist dat we tot in de finesses weten wat er aan de hand



is en een gevoel ontwikkelen voor wat in een specifieke situatie gepast is om te doen. Het vereist ook dat we voortdurend in contact staan met onze omgeving en dat we de maatschappelijke cultuur en de cultuur van onze organisatie door en door kennen. Als in het maatschappelijke debat nieuwe termen worden ingebracht zoals bijvoorbeeld 'slow food', 'nieuwe wildernis' of 'participatiesamenleving' resoneren vaak oude verhalen mee. We kunnen geen origineel verhaal vertellen zonder daarbij te putten uit een breder cultureel repertoire.⁴⁹ We hebben verhalen van anderen nodig om zelf een verhaal te kunnen vertellen.

Hoop

Binnen het vakgebied van journalistiek is de laatste jaren een debat ontstaan over het soort verhalen dat in de media circuleert. Veel verhalen gaan over negatieve kwesties zoals corruptie, mismanagement en wanbestuur. Vaak hebben journalisten ook de neiging om mensen te portretteren als slachtoffers: burgers die niet serieus genomen worden, werknemers die gevangen raken in het systeem, mensen die lijden onder een corrupt regime. Verdedigers van wat wel 'constructive journalism' wordt genoemd willen graag de andere kant van het verhaal laten zien. Ze willen verhalen vertellen waaruit mensen hoop kunnen putten.

Verhalen, niet van slachtoffers, maar van helden, van mensen die op zoek zijn naar creatieve oplossingen.⁵⁰ Er wordt met andere woorden een beroep gedaan op de zelfredzaamheid van burgers. Burgers worden niet beschouwd als passieve waarnemers, of als onderdeel van een groter systeem, maar worden aangesproken als actoren, als mensen die zelf keuzes maken en hun omgeving kunnen veranderen. Goede journalistiek zo wordt gesteld, is journalistiek die toekomstgericht is, die informatie aanreikt om een betere toekomst mogelijk te maken en daartoe mensen mobiliseert.⁵¹

Het interessante aan de beweging van 'constructive journalism' is dat ze laat zien dat keuze van archetypen of keuze van frames ertoe doet. Niet alleen in afzonderlijke situaties, maar ook voor de journalistiek in het algemeen. Ligt de focus vooral op slachtoffers van het systeem, of wordt er ook een beroep gedaan op actief burgerschap? Dat maakt nogal uit voor de boodschap die tussen de regels door verteld wordt. Bovendien is 'constructive journalism' gevoelig voor wat verhalen doen met mensen. Verhalen zijn niet slechts een weergave van de werkelijkheid, maar kunnen ook nieuwe inzichten en perspectieven aanreiken. Het is daarom belangrijk om niet alleen aandacht te hebben voor hoe in verhalen de werkelijkheid beschreven wordt, maar ook

voor de manier waarop verhalen onze verbeelding prikkelen.⁵² Wie een verhaal vertelt moet zich bewust zijn van het effect dat dit verhaal kan hebben. Waarheid spreken is meer dan blootleggen van wat er in een bepaalde situatie feitelijk is gebeurd, het is ook het juiste woord spreken op het juiste moment.⁵³ Ambachtelijkheid bestaat echter bij gratie van zelfbeperking. Het is de primaire taak van journalisten om deugdelijke verhalen te maken, niet om een maatschappelijke beweging op gang te brengen. Journalistiek moet geen actiejournalistiek worden. Wat van journalisten echter wel verwacht mag worden is dat ze er goed over nadenken op welk moment ze welk verhaal vertellen.

Ook binnen het vakgebied van communicatie is het belangrijk om focus te kiezen. In een door media verzadigde samenleving is het essentieel dat organisaties de aandacht van het publiek weten te verwerven en vast te houden. Dat kan alleen als een organisatie onderscheidend genoeg is en kan laten zien welke meerwaarde ze te bieden heeft ten opzichte van andere organisaties. Het komt er op aan dat mensen direct aan jouw merk denken wanneer ze een bepaald product willen kopen.⁵⁴ Om dat te bereiken moet een merk meer zijn dan een kopie van een ander merk, het moet een eigen originele positie in de markt innemen.

Het komt er daarom op aan dat er scherpe keuzes worden gemaakt ten aanzien van de identiteit van het merk, de doelgroep die men voor ogen heeft en de concurrenten ten opzichte waarvan men zich wil onderscheiden.⁵⁵ Een scherpe focus kiezen is niet alleen belangrijk om consumenten aan zich te binden, het helpt ook om een gemeenschappelijk gevoel van richting te ontwikkelen. Een organisatie die alleen blijft luisteren naar wat de verschillende stakeholders zeggen en iedereen te vriend wil houden, ontwikkelt geen visie. Het formuleren van een collectieve ambitie kan helpen om de verschillende stakeholders in beweging te krijgen en ervoor te zorgen dat ze zich met de betreffende organisatie identificeren.⁵⁶ Hoe scherper men weet te formuleren waar men naar toe wil, hoe makkelijker men ook beleid kan maken en mensen aan zich kan binden.

Finesse

Focus aanbrengen betekent op zoek gaan naar de kern waar het in een organisatie om draait. Om de organisatie tot in de finesse te leren kennen is het belangrijk dat de directie goed naar alle verhalen uit de organisatie luistert. Tegelijkertijd ontkomt de directie er niet aan om ook zelf positie te kiezen en aan die verhalen prioriteit te geven die volgens haar richtinggevend zijn. David M. Boje wijst erop dat er binnen organisaties door verschillende

stakeholders heel verschillende verhalen worden verteld. Terecht stelt hij dat het belangrijk is om oog te hebben voor deze diversiteit aan verhalen en je niet uitsluitend te richten op het officiële managementdiscourse.⁵⁷ Dat neemt echter niet weg dat er binnen organisaties ook mensen nodig zijn die knopen doorhakken en een beleid uitzetten. Organisaties kunnen alleen goed rekenschap afleggen van hun handelen als ze ook een ambitie hebben geformuleerd die ze willen nastreven. Ze moeten een samenhangend verhaal kunnen vertellen dat verleden, heden en toekomst met elkaar verbindt. Alleen zo kunnen ze als organisatie een betrouwbare gesprekspartner zijn, een organisatie die steeds bereid is om verantwoording af te leggen van wat ze doet.⁵⁸ Een organisatie is meer dan een optelsom van individuen met elk zijn eigen verhaal, het is een gemeenschap van mensen die samen voor een bepaalde zaak willen staan.

8. Onderzoekslijnen

Aan de Christelijke Hogeschool Ede willen we journalisten en communicatieprofessionals opleiden die zich voortdurend de vraag stellen of verhalen deugen of niet. Verhalen die deugen zijn verhalen waarin personen of organisaties op overtuigende wijze rekenschap afleggen van hun handelen. In deze rede heb ik daarvoor een aantal denkgereedschappen aangereikt. Ik heb onderscheid gemaakt tussen de vraag naar het 'waartoe', de vraag naar het 'wat' en de vraag naar het 'wie'. Ook heb ik laten zien dat verhalen die deugen steeds aan twee voorwaarden moeten voldoen. Ze moeten recht doen aan de betreffende situatie en moeten voldoende focus en richting bezitten.

Het lectoraat opereert op het grensvlak van journalistiek en communicatie. We willen onderzoeken hoe beide vakken zich tot elkaar verhouden en hoe ze elkaar kunnen corrigeren. Dat is niet eenvoudig, want er bestaan nogal wat sjablonen over en weer. Journalistiek en communicatie kunnen niet met, maar ook niet zonder elkaar. In Ede bestaat de unieke situatie dat journalistiek en communicatie samengebracht zijn in een academie. Van deze unieke situatie willen we in ons lectoraatsonderzoek gebruik maken. We willen ons richten op verhalen in journalistiek en communicatie en daarbij verhalen als brug gebruiken om verkeer tussen beide vakgebieden mogelijk te maken. Voor wat betreft de titel van het lectoraat houden we het eenvoudig. We presenteren ons als het lectoraat Journalistiek en Communicatie. Daarmee laten we zien dat het ons in het bijzonder gaat om de interactie tussen beide vakgebieden.

Binnen onze academie werken we volgens het principe van trialogisch leren. Dat betekent dat onderwijs, werkveld en onderzoek nauw op elkaar betrokken worden. Een hogeschool bestaat bij gratie van het geven van goed onderwijs. In de netwerksamenleving van vandaag is het echter belangrijk dat onderwijs steeds ontwikkeld wordt in interactie met het werkveld. Volgens het concept van trialogisch leren is het onderwijs actor. Het zijn de docenten die verantwoordelijk zijn voor de lesinhoud. Het werkveld is initiator. Daarmee wordt bedoeld dat het onderwijs in dialoog met het werkveld wordt vormgegeven. Het onderzoek tenslotte is ondersteuner. Door onderzoek te verrichten willen we de interactie tussen werkveld en onderwijs bevorderen. Samen met docenten, studenten en werkveldpartners willen we op zoek gaan naar nieuwe inzichten. Dat doen we door samen projecten te ontwikkelen en ideeën in de praktijk uit te proberen. We werken met

drie onderzoekslijnen: organisatieverhalen, verhalen in de journalistiek en reflectieve professionaliteit. Rond de verschillende onderzoekslijnen willen we *communities of practice* vormen waarin werkveld, onderzoek en onderwijs elkaar ontmoeten. Hiermee is de afgelopen jaren reeds een bescheiden begin gemaakt door docenten en onderzoekers binnen vakthemagroepen samen te brengen en door samen met werkveldpartners onderzoek uit te voeren.

Onderzoekslijn 1: organisatieverhalen

Een eerste gebied waarop we onderzoek willen verrichten is de betekenis van organisatieverhalen. De afgelopen jaren hebben we al heel wat onderzoek gedaan naar organisatieverhalen. Zo zijn we als lectoraat betrokken geweest bij het schrijven van het meerjarenplan van de Evangelische Omroep en bij het formuleren van een corporate story voor Delphy, Riederborgh⁵⁹ en de NPV. Ook zijn we betrokken geweest bij de communicatiestrategie van de Bond tegen vloeken⁶⁰ en voeren we samen met de Wageningen Universiteit een promotieonderzoek uit naar de communicatie rond het natuureiland Tiengemeten.⁶¹

De komende jaren willen we het onderzoek naar organisatieverhalen verder uitbreiden en van een steviger methodisch en conceptueel fundament

voorzien. We willen ook verbinding maken met wat er binnen de Academie Mens & Organisatie van onze hogeschool aan onderzoek gebeurt. In het onderzoek sluiten we aan bij de drie uitstroomprofielen van de opleiding communicatie die op dit moment nog volop in ontwikkeling zijn:

- **Strategisch reputatiemanagement.** Welke rol spelen verhalen bij de publieke legitimatie van organisaties? Wanneer is een verhaal geloofwaardig? Op welke manier kan de reputatie van organisaties versterkt worden? Hoe sluiten organisatieverhalen aan bij discourses die in de samenleving gevoerd worden, zoals bijvoorbeeld het discours over de participatiesamenleving?

- **IC Change.** Welke verhalen worden binnen organisaties verteld en welke rol spelen deze verhalen bij organisatieverandering? Hoe doe je aan alle stemmen binnen een organisatie recht, zonder focus te verliezen? Welke rol spelen verhalen bij het communicatiever maken van organisaties? Hoe zorg je ervoor dat woorden en daden van een organisatie goed op elkaar zijn afgestemd?

- **Crossmedia storytelling.** Hoe vertel je een verhaal dat mensen in beweging zet? Op welke manier breng je focus aan? Welke rol spelen structuur en archetypen bij het vertellen van een organisatieverhaal? Hoe kan een verhaal op crossmediale wijze worden verteld?

Onderzoekslijn 2: verhalen in de journalistiek

Een tweede gebied waarop we ons richten is de betekenis van verhalen binnen de journalistiek. De opleiding journalistiek kent twee uitstroomprofielen: schrijvende journalistiek en audiovisuele journalistiek. In ons onderzoek naar verhalen in de journalistiek willen we beide uitstroomprofielen bedienen. We richten ons op twee thema's die voor beide uitstroomprofielen van belang zijn.

Het eerste thema gaat over verhaalstructuren in de journalistiek. Onderzoek van Jack Lule naar de voorpagina van de New York Times maakt aannemelijk dat archetypen in de journalistiek een belangrijke rol spelen.⁶² Dit sluit aan bij een opvatting over journalistiek waarin nieuws niet in de eerste plaats begrepen wordt als een transmissie van informatie, maar als een manier waarop een gemeenschappelijke cultuur wordt vormgegeven.⁶³ De keuze voor een bepaald archetype of voor een bepaald frame is niet waardenvrij. Het maakt, zoals ik eerder in deze rede al aangaf, nogal wat uit of burgers worden geportretteerd als slachtoffers van het systeem, of juist als actoren die in staat zijn om ook actief vorm te geven aan hun bestaan. We willen daarom in ons lectoraat onderzoek doen naar archetypen en

frames die door journalisten gebruikt worden en naar de morele betekenis van deze archetypen en frames. Een aantal onderzoekers van de Vrije Universiteit Amsterdam en een aantal onderzoekers van ons lectoraat vormen samen een studiekkring over storytelling in de journalistiek waarin deze zaken aan de orde komen.

Het tweede thema gaat over grote verhalen in de journalistiek, oftewel de rol die religie en levensbeschouwing binnen de journalistiek spelen. In het lectoraat Media, Religie en Cultuur hebben we reeds veel aandacht besteed aan deze thematiek. Zo is er een lesboek verschenen over media en religie en ook een boek over waarden in de journalistiek.⁶⁴ Met name het onderzoek naar christelijke journalistiek willen we de komende jaren versterken. Welke rol speelt religie in een globaliserende samenleving? Wat kunnen we leren van de recente geschiedenis van de christelijke pers? Welke rol heeft een journalist als Abraham Kuyper in het verleden gespeeld? Welke bijdrage kan christelijke journalistiek leveren in een veranderde samenleving en een veranderend medialandschap?

Onderzoekslijn 3: reflectieve professionaliteit

Studenten aan de Christelijke Hogeschool Ede studeren af met een be-

roepsproduct. Of, om in termen van het ambacht te blijven, een meesterproef. We besteden in ons curriculum echter ook veel aandacht aan de vorming van een kritische en onderzoekende houding. Zoals ik in het voorafgaande heb geconstateerd bestaat er vaak een grote kloof tussen ideaal en werkelijkheid. Van professionals mag worden verwacht dat ze gericht zijn op de vorming van een deugdelijke beroepspraktijk. De situatie op de werkvloer is echter vaak weerbarstig. Daarom is het belangrijk dat studenten goed toegerust zijn om met weerstand en conflict om te gaan. Het belang van een kritische beroepshouding binnen journalistiek en communicatie rechtvaardigt een aparte onderzoekslijn, een onderzoekslijn waarin de vorming van een meer reflectieve beroepspraktijk onderwerp van studie is.

Een eerste thema waar we binnen het onderzoek naar reflectieve professionaliteit aandacht aan willen besteden is de ruimte die binnen professionele praktijken bestaat voor bezinning. Hoe richten we professionele praktijken zo in dat er een cultuur van reflectie kan ontstaan? Samen met de Universiteit van Amsterdam voeren we een promotieonderzoek uit naar reflectieve praktijken in de nieuwe journalistiek.⁶⁵ Dit onderzoek sluit aan bij het hogeschoolbrede onderzoeksprogramma 'Samenleving in transitie. Nieuwe rollen voor

professionals'. Ook is het lectoraat betrokken bij een onderzoeksgroep over normatieve professionalisering, waaraan lectoren van verschillende hogescholen deelnemen. Een tweede thema is de rol van deugden binnen professionele praktijken. Hogeschoolbreed wordt op dit moment gewerkt aan een project over de betekenis van hoop voor het professionele handelen. We voeren samen met het lectoraat Dienstbaar Organiseren van onze hogeschool onderzoek uit naar de rol die hoop kan spelen bij organisatieverandering, zowel in positieve als in negatieve zin.

De drie onderzoekslijnen die hierboven zijn geformuleerd, hangen nauw met elkaar samen. Kennis die we binnen de ene onderzoekslijn ontwikkelen kan ook binnen de andere onderzoekslijnen worden benut, en vice versa. We richten ons binnen het lectoraat Journalistiek en Communicatie speciaal op de rol die verhalen binnen beide vakgebieden spelen. Daarbij hebben we steeds een bijzondere aandacht voor de vraag hoe het kritische en onderzoekende vermogen van journalistiek en communicatie kan worden versterkt. Graag verrichten we ons onderzoek zoveel mogelijk in samenwerking met het onderwijs en met partners uit het werkveld. Wilt u betrokken zijn bij een van de genoemde onderzoekslijnen, dan nodigen wij u van harte uit om contact met ons op te nemen.

Onderzoekslijnen	Thema's	Huidige partners
Organisatieverhalen	• Strategisch reputatiemanagement • IC Change • Crossmedia storytelling	• Evangelische Omroep • Delphy • Riederborgh • Bond tegen vloeken • Wageningen Universiteit
Verhalen in de journalistiek	• Verhaalstructuren • Grote verhalen	• Vrij Universiteit • Evangelische Omroep
Reflectieve professionaliteit	• Ruimte voor reflectie • Professionele deugden	• Universiteit van Amsterdam • Onderzoeksgroep Normatieve Professionalisering • Hogeschoolbrede programma's

Dankwoord

Een lectorale rede is bedoeld om een onderzoeksprogramma te presenteren, een onderzoeksprogramma dat ten dienste staat van het onderwijs binnen een academie. Om te zorgen dat deze lectorale rede breed gedragen wordt, heb ik verschillende mensen laten meelesen. Allereerst hebben ruim tien docenten journalistiek en communicatie in verschillende rondes meegelezen en een bijdrage aan het wordingsproces geleverd. Het betrof docenten die verantwoordelijk zijn voor een uitstroombrochure, of voor een specifieke kerntaak binnen de opleidingen. Ook is de lectorale rede diverse malen besproken met de onderzoekers van het lectoraat. Van al deze gesprekken heb ik veel geleerd. Er zat een groot verschil tussen de eerste versie van de rede en de rede die ik zojuist heb uitgesproken. Collega's, hartelijk dank voor de inzichten die jullie met mij hebben willen delen!

Twee personen wil ik in het bijzonder bedanken. Ten eerste is dat Herman Oevermans, de directeur van onze academie. Ik prijs me gelukkig met een directeur die visie heeft voor onderzoek en een sterk inhoudelijke belangstelling heeft. Herman, jij hebt me steeds voluit support gegeven en gestimuleerd om de verbinding tussen onderzoek, onderwijs en werkveld te zoeken, ook al is de praktijk dikwijls weerbarstig. Ik hoop dat we de komende jaren nog vaak met elkaar van hart

tot hart mogen spreken, hetzij ergens in een lokaal op onze hogeschool, hetzij als pelgrims onderweg, ergens in een café. Een andere persoon die ik graag in het bijzonder wil bedanken is Jan Schinkelshoek. Toen we een aantal jaren terug in de trein van Zwolle naar Amersfoort met elkaar spraken, kon ik nog niet bevroeden waar deze ontmoeting nog eens op uit zou lopen. Ik heb het afgelopen jaar veel geleerd van de ruime ervaring die je hebt binnen de vakgebieden van journalistiek en communicatie en die je met mij hebt willen delen. Jouw betrokkenheid op verhalen en de nadruk die je legt op de ambachtelijkheid van het vak sluiten niet alleen aan bij mijn eigen belangstelling, ze waren ook een belangrijke inspiratiebron voor deze rede.

Jan van der Stoep

Noten

¹ Zie voor de spanning tussen beide vakgebieden: Prenger, M., Valk, L. van der, Vree, F. van & Wal, L. van der, 2011. *Gevaarlijk spel. De verhouding tussen pr & voorlichting en journalistiek*. Diemen: Uitgeverij AMB.

² Sennett, R., 2008. *The craftsman*. Londen: Penguin Books, p. 19.

³ Sennett, a.w., p. 9. In termen van Donald Schön zou men kunnen stellen dat ambachtelijkheid zowel 'knowing-in-action' als 'reflection-in-action' omvat. Een ambachtsman, denk bijvoorbeeld aan een timmerman of een beeldhouwer, doet bovendien niet alleen aan 'reflection-in-action', maar ook aan wat Schön 'reflection-on-action' noemt. Wil hij als vakman blijven dan zal hij zichzelf steeds opnieuw moeten uitvinden en vanuit een nieuw perspectief naar zijn vak moeten kijken. Zie: Schön, D.A., 1983. *The reflective practitioner. How professionals think in action*. Farnham: Ashgate, p. 49-69.

⁴ Ik maak hier in mijn analyse gebruik van wat Bourdieu schrijft over de ambachtelijke kant van wetenschappelijk onderzoek. Wetenschap is evenals journalistiek en recht een praktijk waarin onafhankelijkheid en objectiviteit hoog in het vaandel staan. Wetenschappers hebben er een belang in om zich zo belangeloos mogelijk voor te doen. Door samen procedures te ontwikkelen die belangenverstrengeling moeten tegengaan, en elkaar daaraan te houden, kan binnen het wetenschappelijke veld een hogere mate van objectiviteit en onafhankelijkheid worden gerealiseerd. Wat echter vaak vergeten wordt, is dat veel arbeid moet worden verricht om een dergelijke situatie te bereiken en in stand te houden. Zie: Bourdieu, P., 2000. *Pascaliën meditations*. Cambridge: Polity Press, p. 122-127. Bourdieu, P., 2004. *Science of science and reflexivity*. Cambridge: Polity Press, p. 38-41.

⁵ In de ethiek worden vaak drie perspectieven onderscheiden: het doelperspectief (utilisme), het handelingsperspectief (deontologie) en het actorperspectief (deugdetiek). Zie: Jochemsen, H. & Glas, G., 1997. *Verantwoord medisch handelen. Proeve van een christelijke medische ethiek*. Amsterdam: Buijten & Schipperheijn, p. 178-180; Verkerk, M., Hoogland, J., Stoep, J. van der & Vries, M.J. de, 2016. *Philosophy of technology. An introduction for technology and business students*. London & New York: Routledge, p. 289-297; Royakkers, L. Poel, I. van de & Pieters, A., 2004. *Ethiek & techniek. Morele overwegingen in de ingenieurspraktijk*. Baarn: HB Uitgevers, p. 60-78; Es, R. van (red.), 2004. *Communicatie en ethiek. Organisaties en hun publieke verantwoordelijkheid*. Den Haag: Boom Lemma, p. 34-46.

⁶ Simon Sinek benadrukt dat communicatie begint bij de vraag naar het waarom, het 'why'. De manier waarop hij deze 'waarom' vraag uitwerkt, sluit sterk aan bij wat wij hier het 'waartoe' van het handelen noemen. Zie: Sinek, S. 2009. *How great leaders inspire everyone to take action*. New York: Pinguin, p. 38.

⁷ Paul Ricoeur stelt dat naast de vraag naar het 'wat' (what) en 'waarom' (why), ook de vraag naar het 'wie' (who) beantwoord moet worden. Zie: Ricoeur, P., 1992. *Oneself as another*. Chicago: The Chicago University Press, p. 59. Ook Luc Ferry legt veel nadruk op de verbinding tussen de betekenis van het handelen en de persoon van de actor. Zie: Ferry, L., 2002. *Man made God. The meaning of life*. Chicago: The University of Chicago Press, p. 15-17.

⁸ De pretentie die ik met deze casus heb is louter illustratief. Via Lexis Nexis heb ik artikelen gezocht uit de Volkskrant, NRC Handelsblad en Trouw waarin de term 'Volkswagen' voorkwam (periode 20 september 2015 tot 20 februari 2016). Op basis van deze artikelen heb ik een reconstructie van 'dieselgate' gemaakt.

⁹ Domingo & Le Cam, 2015. 'Journalism beyond boundaries. The collective construction of news narratives' In: Carlson, M & Lewis, S.C., *Boundaries of journalism. Professionalism, practices and participation*. London: Routledge, p. 137-151.

¹⁰ Broersma, M., 2013. 'A refractured paradigm. Journalism, hoaxes and the challenge of trust' In: C. Peters & M. Broersma, *Rethinking journalism. Trust and participation in a transformed news landscape*. London: Routledge, p. 28-43.

¹¹ Schudson, M., 2011. *The sociology of news*. New York: W.W. Norton & Company, second edition, p. 172- 173.

¹² Freedman, L., 2015. 'The possibilities and limits of strategic narratives' In: Graaf, B. de, Dimitriu, G. & Ringsmose, J., *Strategic narratives, public opinion, and war*. London: Routledge, p. 17-36.

¹³ Weick, K.E., 1995. *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks: Sage, p. 127-131.

¹⁴ In termen van Wouter Hart zou men kunnen stellen dat Volkswagen doel en bedoeling van het handelen met elkaar heeft verwisseld. Het streven naar een groen imago (doel) is belangrijker geworden dan het streven naar een meer duurzame samenleving (bedoeling). Zie: Zwart, W., 2012. *Verdraaide organisaties. Terug naar de bedoeling*. Deventer: Kluwer, p. 73-75.

¹⁵ Riel, C.B.M. van, 2003. *Identiteit en imago. Recente inzichten in corporate communication – theorie & praktijk*. Den Haag: SDU Uitgevers, derde geheel herziene druk, p. 91-94.

¹⁶ Aula, P. & Mantere, S., 2008, Strategic reputation management. Towards a company of the good. New York: Routledge, p. 50-51.

¹⁷ Aula & Mantere, a.w., p. 10-13.

¹⁸ Ruler, B. van & Verçiç, D., 2012. 'Reflective communication management. Future ways for public relations research' In: B. van Ruler, *Met het oog op communicatie. Reflecties op het communicatievak*. Den Haag: Boo, Lemma, p. 76-108 (zie in het bijzonder: p. 89).

- ¹⁹ Van Riel, a.w., p. 173.
- ²⁰ Weick, a.w., p. 127-131.
- ²¹ Ravenstein, I. van, Glabbeek, B. van, & Vuuren, M. van, 2012. *100% consistent. De impact van impliciete communicatie*. Den Haag: Uitgeverij De Communicatiepraktijk, p. 12.
- ²² Aula & Mantere, a.w., p. 135.
- ²³ Ricoeur 1992, a.w., p. 21-23.
- ²⁴ Zie voor literatuur: Schutte, A. & Hendriks, Th, 2007. *Corporate stories. Verwoorden, vertellen, verankeren*. Amsterdam: Kluwer; Sykes, M., Malik, A.N. & West, M.D., 2013. *Overtuigen met storytelling. Vertel, visualiseer en krijg alles voor elkaar*. Amsterdam: Pearson; Hart, J., 2011. *Storycraft. The complete guide to writing narrative nonfiction*. Chicago: The University of Chicago Press; Kramer, M. & Call, W. (eds.), 2007. *Telling true stories. A nonfiction writers' guide from the Nieman Foundation at Harvard University*. New York: Pinguin; Yorke, J., 2013. *Into the woods. A five-act journey into story*. London: Pinguin; McKee, R., 1997. *Story. Substance, structure, style and the principles of screenwriting*. Sydney: HarperCollins; Hendriks, Th., 2014. *Change the script. Echte verandering begint met een eigen verhaal*. Utrecht: Bruna; Scheringa, A., 2013. *Storypower. Verhalen die je organisatie veranderen*. Amsterdam: Adformatie Groep.
- ²⁵ Schön, a.w., p. 62-63.
- ²⁶ Ik maak hier gebruik van het onderscheid dat Freidson maakt tussen specialisten die louter diensten leveren ten behoeve van cliënten en professionals die ook het maatschappelijk belang op het oog hebben. Ik ga echter niet mee in het onderscheid dat Freidson in dit opzicht maakt tussen ambachten, technische beroepen en professies. Zie: Freidson, E., 2001. *Professionalism. The third logic*. Cambridge: Polity Press, p. 122-123.
- ²⁷ Habermas, J., 1997. *Between facts and norms. Contributions to a discourse theory of law and democracy*. Cambridge: Polity Press, p. 18-19.
- ²⁸ Ricoeur, P., 1984. *Time and narrative*. Chicago: The Chicago University Press, volume 1, p. 54.
- ²⁹ Ricoeur, *Time and narrative*, p. 64-65.
- ³⁰ Ricoeur, *Time and narrative*, p. 70-71.
- ³¹ Gadamer, H.G., 1990. *Wahrheit und Methode. Grundzüge einer philosophischen Hermeneutik*. Tübingen: J.C.B. Mohr, p. 305-312.
- ³² Ricoeur, *Time and narrative*, p. 71-72.
- ³³ Ricoeur, *Time and narrative*, p. 72-73.
- ³⁴ Ricoeur, *Time and narrative*, p. 73-76.

³⁵ Sengers, L. (red.), 2009. *Onderzoeksjournalistiek. Researchproces van idee tot verhaal*. Leuven: Uitgeverij Lannoo, p. 21-22.

³⁶ Rijssemus, T., 2014. *De rekbare waarheid. Over de objectiviteit van betrokken journalistiek*. Amsterdam: Amsterdam University Press, p. 57-58.

³⁷ Skovsgaard, M., Albaek, E., Bro, P. & Vreese, C. de, 2012. 'A reality check. How journalists role perception impact their implementation of the objectivity norm', *Journalism*, 13(7), p. 903-922.

³⁸ Schudson, a.w., p. 176-187.

³⁹ Ik laat me hier inspireren door wat Bourdieu schrijft over de ontwikkeling van verschillende academische velden (wetenschap, politiek, kunst etc.), met elk hun eigen vorm van legitimatie. De autonomie van de verschillende velden moet steeds bevochten worden. Het is een relatieve autonomie waarbij steeds een spanningsveld bestaat tussen vakspecifieke eisen en belangen van andere aard (inkomen, prestige, marktaandeel) die ook onontkoombaar hun werking uitoefenen op het vak. Zie: Bourdieu, *Pascalien meditations*, p. 102-106.

⁴⁰ Er wordt hier een onderscheid gemaakt tussen respectievelijk *framing by media* en *framing through media*. Zie: Gorp, B. van, 2007. 'The constructionist approach to framing. Bringing culture back in', *Journal of Communication*, 57, p. 60-78 (met name p. 68-69).

⁴¹ Goffman, E., 1974. *Frame analysis. An essay on the organization of experience*. Boston: Northeastern University Press, p. 22.

⁴² De regels waar we het hier over hebben zijn van constitutieve aard. Regulatieve regels zijn regels die voorschrijven hoe je in een specifieke situatie moet handelen. Constitutieve regels zijn gecompliceerder. Ze schrijven niet alleen voor hoe je moet handelen, maar maken ook het handelen zelf mogelijk. Denk aan de regels van een schaakspel. Zonder deze regels zou het spel niet bestaan. Zie: Searle, J.R., 2010. *Making the social world. The structure of human civilization*. Oxford: Oxford University Press, p. 96-97.

⁴³ Belleghem, S. van, 2012. *The conversation company. Boost your business through culture, people and social media*. London: Kogan Page, p. 4-5.

⁴⁴ Rijnja, G.W., 2012. *Genieten van weerstand*. Amsterdam: Universiteit van Amsterdam, p. 80-81.

⁴⁵ Ik sluit me hier aan bij wat Michael Walzer schrijft over maatschappijkritiek. Zie: Walzer, M., 1987. *Interpretation and social criticism*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, p. 35-66.

⁴⁶ Bourdieu, P., 1991. *Language and symbolic power*. Cambridge: Polity Press, p. 203-219.

⁴⁷ Ricoeur, *Time and narrative*, p. 75.

⁴⁸ Borgmann, A., 1984. *Technology and the character of contemporary life. A philosophical inquiry*. Chicago: University of Chicago Press, p. 196-197.

⁴⁹ Taylor, Ch., 1991. *The ethics of authenticity*. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, p. 35 ff.

⁵⁰ Gyldensted, C., 2015. *From mirrors to movers. Five elements of positive psychology in constructive journalism*. GGroup Publishers, p. 17-19.

⁵¹ Beers, D., 2006. 'The public sphere and online. Independent journalism', *Canadian Journal of Education*, 29 (1), p. 109-130.

⁵² Richard Rorty gaat nog een stap verder en stelt dat we het idee van kennis als representatie helemaal moeten opgeven en kennis moeten opvatten als het verbeelden van alternatieve werkelijkheden. Zie: Rorty, R., 1999. *Philosophy and social hope*. London: Penguin Books, p. 21-38.

⁵³ Bonhoeffer, D., 2012. *Aanzetten voor een ethiek*. Zoetermeer: Boekencentrum, tweede druk, p. 326-334.

⁵⁴ Ries, J. & Trout, A., 2001. *Positioning. The battle for your mind*. New York: McGraw-Hill, p. 19-27.

⁵⁵ Riezebos, R. & Grinten, J. van der, 2008. *Positioneren. Stappenplan voor een scherpe positionering*. Den Haag: Boom Lemma, p. 147-148.

⁵⁶ Bekkum, T. van, 2013. *Bouwen aan organisatieidentiteit. Sturen op waardecreatie, reputatie en verandering met het corporate merk*. Amsterdam: Adfo Groep, p. 28-30.

⁵⁷ Boje, D.M., 2008. *Storytelling organizations*. London: Sage, p. 239-241.

⁵⁸ Ik sluit hier aan bij Ricoeur's notie van 'attestation' dat zoiets betekent als het rekenschap afleggen van wat er in het zelf leeft. Zie: Ricoeur, *Oneself as another*, p. 21-23.

⁵⁹ Sprong, M., 2014. *Ouderen doen ertoe. Hoe de oudere mens vanuit een (zorg) leefgemeenschap van betekenis kan zijn*. Zoetermeer: Boekencentrum; J. van der Stoep, 2015. 'Hoop in een organisatie vol verhalen'. Salut. Ede: Christelijke Hogeschool Ede, p. 112-119.

⁶⁰ Alderliesten, H. & Stoep, J. van der, 2015. 'De communicatieparadox. Op zoek naar een nieuwe positionering van de Bond tegen vloeken', *Radix* 41 (1), p. 37-48.

⁶¹ Jansen, P., Stoep, J. van der, Keularz, J. & Jochemsen, H., 2016. 'In search of religious elements in the Dutch nature policy', *Journal for the Study of Religion, Nature and Culture*, 10(1), p. 91-116; Jansen, P., Stoep, J. van der, Keularz, J. & Jochemsen, H., 2016 (forthcoming). 'Notions of the sublime. A case study into depth layers in experiences of nature', *Studies in Spirituality*, 26.

⁶² Lule, J., 2001. *Daily news, eternal stories. The mythological role of journalism*. New York: Guilford.

⁶³ Carey, J.W., 2009. *Communication as culture. Essays on media and society*. New York & London: Routledge, p., 15-18; Bird, S.E. & Dardenne, R.W., 1988. 'Myth, chronicle and story. Exploring the narrative qualities of the news' In: Carey, J.W., *Media, myth, and narratives. Television and the press*. Newbury Park: Sage, p. 67-86; Ziel, T. van der, 2011. *Een goed verhaal. Over journalistiek, waarden en idealen*. Den Haag: Boom Lemma.

⁶⁴ Ratheiser, M. & Stoep, J. van der, 2013. *Media en religie*. Den Haag: Boom Lemma; Snel, J., 2016. *Tien journalistieke idealen*. Den Haag: Boom Lemma.

⁶⁵ Ramaker, T., Van der Stoep, J. & Deuze, M. 2015. 'Reflective practices for future journalism. The need, the resistance and the way forward'. *Javnost – The Public*, 22 (4), p. 345-361.





Oude Kerkweg 100
6717 JS Ede

Postbus 80
6710 BB Ede

T (0318) 696300

F (0318) 696396

E J&C@che.nl

I www.che.nl/jenc

