

## Contact!

Komt een voorlichter bij de dokter. Het is de week voor mijn promotie en ach, die hoofdpijn. Het zijn de zenuwen natuurlijk, maar de doktersassistente biedt een luisterend oor. Wáárover gaat het proefschrift, vraagt ze. En ik vertel hoe beleidsmakers die van meet af aan aandacht aan communicatie besteden, het onvermijdelijke tegenspel van het publiek anders bekijken. Wat héét, weerstand blijkt dan vaak een wand van mogelijkheden. Iets om van te genieten!

Ze zucht. Heel diep. Of ik even wil gaan zitten, vraagt ze. Héb ik al gehoord van de bomen die ze willen kappen op de Laan? Dat kán toch niet! Ze heeft het uit de krant moeten lezen, toen ze de gemeente belde werd ze heel boos en toen kwam die brief in de bus en toen die uitnodiging voor de informatieavond. Waar de wethouder er alles aan deed om duidelijk te maken dat-ie niet begreep wat er in de mensen omging. En hij had het over de Thorbeckestraat. Het is Thorbeckelaan! Die kent niet eens zijn eigen stad! Vind je het gék dat ze met z'n allen nu een actie gaan voorbereiden. En of ik de posters op de bomen heb gezien.... Ja, daar kun je niet om heen: om de twee meter lacht je een foto van een huilende boom tegemoet: Laat de Laan de Laan. En: Laat mij leven. Ze heft haar handen en dan is er ineens een grijns: o ja, als je nou toch professor word, kun je dan niet een praatje houden op 1 juni als ze de hele buurt optrommelen?

Wat gebeurt hier, dacht ik. Nou heb ik ooit van Chiel Galjaard geleerd: 'Eerste antwoord, altijd fout. Niet omdat het niet goed is, maar omdat je er niet over hebt nagedacht'. Dus, ik dacht na.

Wat hier gebeurde is een miniatuurschildering van waar ik het in deze 14<sup>e</sup> editie van de Galjaardlezing over wil hebben. Dit is een verhaal van een veranderende overheid in een veranderende samenleving. Dit is een verhaal van de ingewikkelde en veelvormige communicatie in de netwerken waarin problemen, oplossingen en de belangrijkste spelers samenkomen. Kúnnen samenkomen, want voor de goede orde: er is een half jaar na dato nog geen besluit genomen over de bomen op de Laan. Dit is vooral een verhaal over contact: over de momenten waarop bestuur en burger elkaar ontmoeten en dan iets voor elkaar kunnen betekenen als ze elkaar begrijpen. Gabriel van den Brink roerde het thema al aan in de eerste Galjaardlezing in 1999. Hij greep toen de evaluatie van de hulpverlening na de Bijlmerramp aan. Ik citeer:

‘Men kan de overheid niet verwijten dat er een vliegtuig naar beneden komt. Maar wel dat ze onvoldoende heeft beseft wat die ramp voor de betrokkenen betekend heeft en dat ze hen niet van de adequate informatie heeft voorzien’.

Contact. Dit woord staat – voorzien van een uitroepeteken – boven deze lezing. Alles draait in ons vak om vermogen tot contact. Het is van het grootste belang om vast te stellen wat in die gekke grillige netwerksamenleving nodig is om contact te maken, écht contact.

Aristoteles was er wel uit. Hij beoordeelde een ontmoeting aan de hand van drie begrippen: logos, pathos en ethos. Logos staat voor de feiten die op tafel komen (het woord, of: klopt het?), pathos voor de bejegening (de passie, of: overtuigt het?) en ethos voor het gevoel (deugt het, of: wat voel ik bij die ander?). Logos, pathos, ethos: ik heb het wel eens vertaald met hoofd, hart en buik. Uiteindelijk telt wat je hier (buik) voelt bij wat een ander doet. De wethouder in het voorbeeld van de bomen op de Laan voelde niet goed. Zijn verhaspeling van de straatnaam werd vervolgens een symbool: een fakkel, die razendsnel door het netwerk van de boomvrienden ging. Misschien had hij het grootste gelijk – de bomen moeten wijken omdat er niet genoeg parkeerplaatsen zijn en ondergronds parkeren is onbetaalbaar – maar daar zat ‘m niet de kneep: hij maakte in hun beleving geen contact, hij brak niet door de argwaan van de buurtbewoners heen, doorstond de logospathosethos-proef niet. De filosoof Levinas zou zeggen: zag hij de Ander wel in het Gelaat? Letterlijk staat ‘contact’ voor aanvoelen. Het is daarom een scherper woord dan ‘verbinding’: in ‘verbinding’ zit beweging, terwijl contact duidt op een staat van zijn, iets dat er *is*. Of niet. Bij contact gebeurt er iets wezenlijks: je maakt van een ‘ik’ een ‘wij’.

Het voorval aan de Laan – die officieel een langere naam heeft, maar dat doet er even niet toe - is een illustratie van de communicatie op wat ik de derde golf van ons vak zou willen noemen. Die derde golf is de netwerkgolf en daarin is wat ik zojuist beschreef geen uitzondering. Meer dan in termen van ‘goed’ of ‘fout’ zouden we zo’n voorval moeten aangrijpen om de mechanismen te snappen die er kennelijk toe doen vandaag de dag bij de ontmoeting van overheid en publiek.

Voor de eerste golf van de overheidscommunicatie gaan we terug naar het begin van de professionele overheidsvoorlichting in de jaren vijftig. Mede gevoed door de ervaringen met propaganda in de Tweede Wereldoorlog werd gekozen voor communicatie via de vrije media. Over dat ‘vrije’ valt te discussiëren natuurlijk, want de verzuiling zorgde voor stevige verbindingen van de media met partijen, verenigingsleven, kerken dan wel op de belangen van categorieën gebonden bewegingen zoals de arbeiders of ondernemers. Enfin, voorlichters waren vaak oud-journalisten.

Er zijn nog steeds journalisten die menen dat overheidscommunicatie zich bij deze basale doorgeef functie zou moeten houden. Ik leerde in 1984 in ieder geval nog dat je een persbericht zo moet opstellen, dat een journalist het van onderaf kan oprollen. Nou, dat heb ik geweten, toen het huis-aan-huisblad, ook de zogeheten noot voor de redactie met mijn naam en telefoon-nummer had opgenomen bij een bericht over de sluiting van een zwembad.

De tweede golf zette in de jaren zeventig in en trok door tot in de jaren negentig. Dominant zijn nu niet de vrije maar de eigen media. We openen als overheid informatiecentra, we gaan zelf brochures maken (ieder project zijn eigen logo en folder) en de instrumentele voorlichting komt op, denk aan Postbus 51 en gezondheidsvoorlichting, GVO. In grote steden komen ook wijkcontactfunctionarissen, naar aanleiding van de Wet openbaarheid van bestuur krijgt ieder bestuursorgaan een Wob-functionaris: overal is een mannetje of een middel voor. Niet langer – alleen - over de band communiceren dus, maar rechtstreeks het land in. Het zijn de jaren van de groei van communicatieafdelingen en opleidingen. Jaren van maakbaarheidsgedachten, van ontvangers die dús ontvankelijk zijn...

En toen kwam dus de derde golf. Ik neem hiervoor 1989 als startblok. Dat is al even geleden. Het is het jaar dat de Muur viel – en fysieke scheidslijnen dus beïnvloedbaar bleken – maar het is ook het jaar dat RTL begon: we maakten kennis met de commerciële omroep. Het zijn de beginjaren van computernetwerken en tegen de eeuwrand is er de opkomst van internet. Dominant zijn op deze golf de netwerken. Naast de vrije media uit de eerste golf en de eigen media uit golf twee ontstaan wat ik maar de netwerkmedia noem. Nieuwe patronen van bewegingen en verbindingen. Voor een goed begrip van Ons Mooie Vak moet ik hier wel het cumulatieve effect onderstrepen: we hebben onszelf dus opgezadeld met de zorg voor én de vrije media, én de eigen media én de netwerken waarin problemen, oplossingen en de mogelijkmakers samenkomen.

Na de jaren waarin we het publiek even zelf effectief meenden te kunnen bereiken met mannetjes en middelen moeten we bij netwerken goed beschouwd wéér over de band gaan, alleen is die band nu veel meer vertakt en is er sprake van een wirwar aan bewegingen. Met een navenante groei van het aantal zenders en boodschappers. Er is onophoudelijk feedback en een roep om afstemming. Met veel dank vooral aan de technologie. Bij mij viel het kwartje toen bekend werd dat Greenpeace zelf filmpjes van de bestorming van de Brent Spar aanbood bij de journaals. De begrippen één- en tweerichtingverkeer schieten sindsdien tekort.

We surfen nog steeds op die derde golf. Natuurlijk zijn er allerlei veranderingen, maar de kern is dat netwerken voor het communiceren niet wachten op een seintje van de overheid. Daarbij zet 'SOS' de toon zet: de snelheid, de openheid en de schaal waarop communicatie mogelijk is. Het internet en de social media bieden voertuigen om rap veel mensen openlijk te mobiliseren. Met vele ongekende effecten, zoals het meisje ondervond dat een vinkje vergat aan te klikken toen ze op Facebook een uitnodiging voor een verjaarspartij plaatste.

Maar laten we ons vooral niet blindstaren op de bijna mythische en soms apegaperige bewondering voor de technologische mogelijkheden. Ook bomen zijn beeldragers en ook wachtkamers van artsen, ook buurtwinkels en speelplaatsen, waar moeders (en steeds vaker vaders) op de rand van de zandbak uitmaken wat er echt toe doet. Als je het woord 'netwerken' intikt op Google en naar 'Afbeeldingen' surft, zie je steeds mooiere figuren en schema's van ingewikkelde combinaties van lijnen en stippen. Jaap van Ginneken heeft de vergelijking met het binnenblad van het kledingpatronenblad Burda ooit aangehaald om de complexiteit aan te geven van de netwerken waarvan mensen deel uitmaken.

De indringende boodschap van de netwerksamenleving is dat we met onze neus worden gedrukt op de betekenis van directe communicatie, op de consequenties van contact. Ideale communicatie is tweerichting verkeer tussen twee mensen, zei Anne van der Meiden in zijn Galjaardlezing in onvervalst Twents: *kiekikoean, kiekiemiean, kiekewiejnoarmekaar*. Maar ja...hoe krijg je dat contact voor elkaar als je niet met een of enkele journalisten of een keurig af te tekenen doelgroep te maken hebt, maar met een kluwen van mensen en organisaties die – SOS - snel en open en op een grote schaal hun verhaal kunnen verspreiden? Daar staan we als surfers op de derde golf van onze vakontwikkeling en vanmiddag staan we er even naast - zoals goede surfers dat ook doen, als je de filmpjes op Youtube mag geloven: voordat ze de golven opspringen liggen ze eerst uren te kijken naar die ingewikkelde patronen – tót het moment dat ze de bewegingen snappen en het contact aan kunnen gaan....

Wat zijn netwerken of wat maakt ze krachtig en in staat tot mobilisatie? Als je die vraag wilt beantwoorden, ontkom je er niet aan, vast te stellen dat we het over een oer-Hollands fenomeen hebben. Een oer-menselijk fenomeen ook natuurlijk, want we weten hoezeer mensen sociale wezens zijn, steeds gericht op het plaatsen van zichzelf ten opzichte van de ander. Daarvoor hoef je niet te promoveren in de sociale psychologie. Historici als Willem Frijhoff en Simon Schama hebben aangetoond dat de ligging onder de waterspiegel de Nederlander heeft aangezet om met elkaar in verbinding te komen. Zolang je met elkaar contact hebt, kun je elkaar bijstaan als het water te hoog wordt.

Die wezenlijke angst voor het water heeft er naar verluidt toe geleid dat we een merkwaardige paradox zijn gaan koesteren: we hebben ons best gedaan om zowel het water te weren als het te overwinnen. Wie bang is voor het water gaat het water veroveren. Cornelis Lely en Michiel de Ruijter, de ingenieur en de zeeheld - ze zijn *one of a kind*. Deze diepgewortelde paradoxale motivatie heeft Nederland ondertussen tot gidsland gemaakt, zeker op het punt van het openbaar bestuur, waar waterschappen als de eerste vorm van overheid te boek staan. Ons doen en laten is er van doordeesemd. Kijk naar het poldermodel (waarin niet de oplossing maar de bereidheid om tot oplossingen te komen centraal staat), kijk naar begrippen als draagvlak (onvertaalbaar is het gebleken), kijk naar zegswijzen als 'rustig maar, dan breekt het lijntje niet'. Er is geen land met zoveel braderieën en cursussen als Nederland! We netwerken ons suf.

Natuurlijk netwerken we wereldwijd, maar deze vaderlandse verklaring helpt alvast een beetje om de drijfveren voor netwerken te duiden. We kunnen de spa dieper steken, dankzij een schat aan kennis die hierover beschikbaar komt. Wat maakt of breekt een netwerk: ik kom op vijf factoren, waarmee je netwerken kunt fileren (met dank aan publicaties van Steven van Belleghem, Hans Boutellier, Remko Helms en Sandra Schruijer):

- I. Dichtheid, oftewel de opeenhoping van typen personen (vergelijk: ken je één wethouder of meerdere bestuurders of meer mensen uit zijn of haar omgeving, de mensen die er voor hem of haar toedoen?)
- II. Nabijheid, oftewel de afstand van de ene speler tot de andere (is de relatie waar je aan denkt een verre vriend of een dichte buur, hoe kort is jouw weg tot de ander, hoe kort de weg van de mensen om je heen tot elkaar?)
- III. Intensiteit, oftewel de frequentie van het onderling verkeer (zoeken mensen elkaar regelmatig op of alleen als de nood aan de man is. Hoe *close* ben je met elkaar? Is er sprake van meeweten, meedenken of meebeslissen in de relatie? De kennis hieromtrent is relevant voor het kunnen activeren van de link, denk ook aan de continuïteit van de relatie)
- IV. Wederkerigheid, oftewel de wisselwerking binnen het netwerk, is er sprake van interactie (het gaat hier om de bereidheid tot identificatie met de ander of een hoger doel en de mogelijkheden om tot een ruil of een vergelijk te komen; afhankelijkheid kan hierbij ook een rol spelen. Zoals iemand me laatst zei: uiteindelijk gaat het me om het al of niet kunnen vinden van een gemeenschappelijke 'baat')

- V. Diversiteit, tenslotte, oftewel de mate waarin ruimte is voor meerdere perspectieven (waarbij wel gewezen wordt op het belang van legitimatie van die diversiteit, anders gaan partijen ondergronds of ze komen in verzet, het zogeheten Doornroosje-effect: dit verwijst naar de boze fee die niet op het geboortefeestje was uitgenodigd en vervolgens voor het prikje aan het spinnenwiel zorgde waardoor Doornroosje ging slapen. Heel essentieel: biedt het netwerk ruimte aan verscheidenheid of niet).

Natuurlijk doet ook de factor Volume ertoe: het aantal verbindingen kan van betekenis zijn. Het kán, want dat hangt samen met het doel: zowel een klein netwerk met een hoge dichtheid, nabijheid en intensiteit als een wijdvertakt netwerk van losse koppelingen kan een functie hebben. Kwantiteit of volume is in mijn ogen van een tweede orde, ook al tamboereren de media graag over aantallen. Zie de focus op getallen in crisissituaties.

Wat heb je nou aan zo'n schijf-van-vijf? Denk aan de straat waarin je woont, de relaties op het werk, je netwerk binnen de beroepsvereniging of neem jouw connecties met de mensen in deze zaal: in hoeverre is sprake van nabijheid, van wederkerigheid en volume? Ook de intensiteit (of de continuïteit) kan inzicht in jouw netwerk helpen vergroten (is er sprake van eenmalig contact of weet je elkaar regelmatig te vinden). En hoeveel diversiteit laat je eigenlijk toe?

De verleiding is groot om deze vijf factoren nu als een meetlat langs de inzendingen van de Galjaardprijs te leggen. Misschien doet u dat al onwillekeurig. Dat zou best mogen, want de jury heeft toch al bepaald wie de vakprijs krijgt en jullie samen hebben in een ouderwets staaltje crowdsourcing al besloten naar wie de publieksprijs gaat. (Nog even geduld...) Maar je kunt je voorstellen dat bij alle projecten deze factoren zijn af te tekenen: hoe krachtig en betekenisvol zijn de netwerken? Wat verklaart dus hun mobiliserend vermogen?

Willen we succesvol over de derde golf surfen dan moeten we nog één dimensie aandacht geven. We bespreken netwerken immers in de context van *overheidscommunicatie*. Oftewel: hoe 'lees' je netwerken in de context van de overheid? Dat is geen onschuldige nuance. De overheid doet nu eenmaal niet zomaar iets, maar alleen datgene waar vrije krachten in de samenleving zelf niet uitkomen (of waarvan zij meent dat die partijen er niet zelf uitkomen, men noemt dit politiek). Alleen de overheid mag geweld toepassen en ook iets doen waar slechts een kleine minderheid het mee eens is. Alleen democratie gaat er immers van uit dat een meerderheid van 51% volstaat om een verandering namens ons allemaal door te kunnen voeren. Er zijn dus altijd verliezers... maar zoals bij bedrijfsleven de markt dicteert, dicteert bij de overheid de macht....

Het element 'macht' is echt een Galjaard-ding, dat wil zeggen dat Chiel niet naliet in opleidingen en boeken om het bewustzijn hieromtrent er in te rammen. Wie niet beseft dat-ie macht in handen heeft en dus tegenspel móet oproepen en sterker nog, tegenspel moet willen ontmoeten, die is als het gaat om *overheids*communicatie geen knip voor de neus waard. Die zal nooit contact maken met de mensen die overheid ondergaan en hun argwaan begrijpen...

Als het gaat om overheid en netwerken reiken twee Franse filosofen een krachtig beeld aan. Gilles Deleuze en Félix Guatarri stellen de overheid voor als een boom. Die staat voor de verticaal communicerende bureaucratie. Tegenover de boom plaatsen ze het rizoom: dat is het horizontaal vertakte stelsel van wortels dat je vaak niet ziet en in ieder geval niet kunt herleiden tot één hoofdtak of plant aan de oppervlakte. Ik las erover in een publicatie van de Nederlandse School voor Openbaar Bestuur, maar je vindt de voorstelling van de verticaal communicerende overheid tegenover de horizontaal communicerende samenleving ook in het rapport 'Vertrouwen in het openbaar bestuur' van de Raad voor het Openbaar Bestuur uit 2010. De Staat staat, maar niet meer centraal. De eigen media (golf twee) leiden daarbij vooral functieverlies en de vrije media van de eerste golf zijn van de klassieke rol van boodschapper overgestapt naar die van de aanlichter en uitvergroter van iedere tegenstelling, ongemak en conflict die je maar kunt indenken als de boom en het rizoom elkaar tegenkomen. Het beeld is mogelijk nog grilliger: wás de overheid maar één boom. Er zijn bomen in alle formaten, en dat maakte het er niet duidelijker op. Het enige dat we inmiddels wél weten is dat ze niet tot de hemel reiken.

In deze context zullen we bij netwerken dus steeds het samenkomen van boom en rizoom moeten meewegen. Dan is de mobilisatie van mensen rondom de jarige Merthe in Haren vooral een kortstondig rizoom met een flink volume: alleen al 400.000 tweets. Maar was hier sprake van nabijheid en wederkerigheid? Maakte de overheid überhaupt deel uit van dit netwerk, en welke overheid dan – en hoe? Er was hoe dan ook op grote schaal, met grote snelheid en grote openheid (SOS) oog voor een duidelijke rol van de overheid – wat wil de gemeente, wat kan de gemeente – en ook oog voor de effecten – wat maken ze klaar van wat ze beloven? Logos, pathos, ethos ten voeten uit: in het netwerk, hoe kortstondig en vluchtig ook, laten de gebruikers hun gevoel zoeken naar wat of wie deugt...

We kunnen hier van een publieke netwerkparadox spreken: er is behoefte aan duidelijkheid van waar de overheid voor staat, maar die duidelijkheid staat of valt bij de ruimte die het netwerk de overheid gunt.

Kon je op de eerste golf via een perscommuniqué invloed uitoefenen en op de tweede golf met een duidelijk afficheerde verordening of oproep sturen, op de netwerkgolf ben je overgeleverd aan de betekenissen die in het rizoom worden toegekend.

Cees van Woerkum bracht dit al eens mooi onder woorden: het draait in de overheidscommunicatie niet om wat er gebeurt tussen de overheid en groepen in de samenleving. Het draait om wat er gebeurt tussen de mensen die die groepen vormen. Dat inzicht is prachtig gekapitaliseerd bij de BOB-campagnes, waar de overheid er wijselijk voor koos om in tv-spotjes jongeren in beeld brengen die samen bespreken wie de loser is die niet drinkt. Waarna deze anti-held de eigenlijke held blijkt. Geen overheid in beeld, het netwerk spreekt!

Overheid en netwerken: we kunnen dit koppel niet beschouwen als een tweedeling, een gevalletje 'rizoom zoekt boom', of andersom. Tegelijk kunnen we de rol van de overheid in de netwerken die tekenen voor de agendering, de beeldvorming, de wilsvorming en de besluitvorming omtrent problemen niet als zomaar als een willekeurige gebruiker afdoen. De overheid heeft immers die uitzonderlijke macht en die kan niet behoedzaam genoeg behandeld worden. Alex Brenninkmeijer, de Nationale ombudsman, wijdde in 2008 daar zijn Galjaardlezing aan. De sturingsmogelijkheden van de overheid zijn ongekend, maar als je ze niet begrijpt, gebeuren er gekke dingen. Brenninkmeijer herhaalde dit standpunt afgelopen dinsdag nog maar eens, toen hij het eerste exemplaar in ontvangst nam van 'Congruente overheidscommunicatie'. De ondertitel was hem uit het hart gegrepen, zei hij tot de auteurs Frank Regtvoort, Floor de Ruijter, Gerald Morssinkhof en Hans Siepel: 'aansluiten bij communicatiebehoeften van burgers'. En hij hekelde wat hij de pervertering van de overheidscommunicatie noemde: dat is als eerlijkheid en geloofwaardigheid terzijde worden geschoven en de aandacht voor de reputatie het wint van aandacht voor de relatie.

Als je de Galjaardlezingen op een rijtje legt verschijnt een Etalage van de Relationale Dimensie. In 2010 sprak de huidige Deltacommissaris en toen Secretaris-generaal van het ministerie van Verkeer en Waterstaat Wim Kuijken. Hij bekende toen dat de uitbreiding van Schiphol pas succesvol werd toen het ministerie begreep hoe het publiek tegenover de uitbreiding stond – en die gevoelens honoreerde. Mensen die in de buurt van een luchthaven wonen zijn namelijk niet tegen een vijfde baan, want ze wonen er dankzij werk op of vanwege de luchthaven. Ze hebben mogelijk een gedeelde baat dus. Maar ze hebben wel een broertje dood aan gezagsdragers die gaan uitleggen waarom de uitbreiding nodig is en hoe ze zich moeten gedragen. Let op dat woord: uitleggen - uit-rollen is erger overigens – dat is een woord dat niet past op de derde golf.



Overleggen past wel, en *inleggen* nog beter: contact ontstaat als de bomen en de rizomen elkaar de ruimten gunnen.

Vergeef me dat ik Johan Cruyff nodig heb, maar het is de 14<sup>e</sup> lezing en hij heeft wel gelijk: 'je gaat het pas zien als je het door hebt'. Conclusie: de boom moet het rizoom begrijpen maar nooit vergeten dat-ie een boom is, met alle tekortkomingen van dien.

Het is tijd voor de vraag hoe dat samenspel, die communicatie handig verloopt. Daarvoor moet ik zelf een bekentenis afleggen. Voor die bekentenis neem ik jullie mee naar het voorjaar van 2010, dat was vlak voor mijn overstap naar de gemeente Rotterdam. We hebben op dat moment met de collega's van de Academie voor Overheidscommunicatie pakweg zes jaar ervaring opgedaan met de Factor C. De meeste mensen hier kennen het bewustwordingsprogramma dat onder deze vlag bij het rijk in gang werd gezet na de Commissie Wallage - en inmiddels in vele gedaanten zijn weg vindt binnen de overheid.

In die zes jaar hebben we ook onze golven meegemaakt, ik noem ze maar even slagen, twee C-slagen. Bij de eerste C-slag draait alles om cursussen, trainingen, workshops en publicaties waarin we het communicatievak hebben platgeslagen (die goedbedoelde speldenprik kwam van collega Nico Jong, maar dat terzijde). We hebben de hele bulk aan inzichten en ervaringen in het communicatievak teruggebracht tot drie begrippen. In het jargon de 3 K's: krachtenveld, kernboodschap en kalender. Samengevat: als je bij de overheid een kluif op je bord krijgt of neemt, komt het er op aan om vast te stellen wie er toe doet in welke rol, met welk belang en welke invloed (K1), waarmee je vervolgens een kernboodschap (K2) kunt vaststellen. Dat is niet een leuke, lollige, compacte, slimme, handige verpakking van het leed dat je moet bezorgen (want *leed bezorgen*, dat is wat we bij de overheid doen, maakte bestuurskundige Paul Frissen eens treffend duidelijk). Nee, de kernboodschap is het antwoord op een vraag van de mensen die de probleemoplossing mogelijk maken. En met die kennis kun je een kalender (de derde K) maken van passende momenten en vormen voor contact.

Pakweg in 2008 komen we erachter dat we met meer bezig waren dan alleen cursussen verzorgen. Uit gesprekken maken we op dat we van een interventie in termen van een cursus naar een cultuur-interventie gaan: oftewel, communicatie eerder en dieper in de harten van beleidsmakers brengen is een mentale kwestie, iets wat fundamenteel de manier van handelen van de overheid raakt. Dit is de tweede C-slag. Van cursus naar cultuur.

Dan nu de bekentenis. Ik ben uitgenodigd in het MT van een beleidsdirectie bij het ministerie van Onderwijs en Wetenschap. Ik heb tien minuten de tijd om

duidelijk te maken waarom de factor C betekenis kan hebben voor de kluiven op hun bord en pas een beproefde ijsbreker toe: ik vraag om een voorbeeld waarin het ministerie effectief is geweest afgelopen week.

Al gauw komt het gesprek op de vraag hoe men het onderwijs voor hoogbegaafden heeft vormgeven. En dan floept de vraag er bij mij uit: 'Van wie is het onderwijs voor hoogbegaafden?'

Ik beleef dit moment als een Mariaverschijning. Ik schrik er zelf het meeste van. Maar stel je voor! Jarenlang heb ik gedacht dat de sleutelvraag in ons vak is: *vóór* wie is dit of dat beleid bedoeld. Daarbij hoort het begrip 'doelgroep': ik heb een doel en u bent mijn doelgroep. En, ik kan helpen bij die doelgroep doelbereik te realiseren. Op golf één was dat via de pers. En op golf twee met een brochure, een campagne, een film misschien, of een website. Het is immers 2010 en waar ben je zonder website, de folder van de 21<sup>e</sup> eeuw.

Maar ineens is daar het inzicht: het draait niet om 'voor wie', maar 'van wie' een opgave is. Door de 'van wie'-vraag ontstaat een andere dynamiek. Je stelt op dat moment immers *expliciet* de vraag naar het eigenaarschap centraal.

En *impliciet* stel je het eigenaarschap van de overheid ter discussie. Het woord 'doelgroep' heb ik sindsdien gemeden. 'Volggroep' komt dichterbij de werkelijkheid en 'aandeelhouder' komt er misschien *nóg* wat dichterbij: met de vraag '*van wie* is deze opgave' zakt als het ware de boom in het rizoom en benader je de effectiviteit van overheidscommunicatie vanuit de vraag wie eigenaar is of zijn van een opgave. Hans Vermaak, de organisatiekundige die vooral bekend is van de kleurentheorie die hij samen met Leo de Caluwé ontwierp deed er laatst nog een schepje bovenop tijdens een Logeionbijeenkomst. Waar het omdraait, zei hij, is of jullie als communicatoren los kunnen komen van de organisatie die je dient en je in dienst van het probleem kunnen stellen. Hatsikidee! Je staat in dienst van het probleem. Proef die zin eens.

Het is tijd voor een synthese. Op de derde golf van de overheidscommunicatie staan we dus voor de vraag hoe we als discipline kunnen bijdragen aan de beantwoording van de vraag 'van wie' een vraagstuk is. Op de derde golf ben je je bewust van de onvervreembare rol van de overheid om gezaghebbend de schaarse middelen – wat heet: steeds schaarsere middelen -te verdelen en daar ongehoord duidelijk over te zijn. Op de derde golf staat of valt het vermogen tot die overheidsrol met het vermogen om aan te sluiten: aansluiten op de netwerken die een probleem tot een oplossing maken. Dan maak je dus van een ikje een wij. Terzijde: lees het proefschrift van Annette Klarenbeek over de betekenis van het gebruik van het woord 'wij' in crisissituaties.

In het voorbeeld van de hoogbegaafden bleek dat er, zonder dat men het wist, al een zoektocht gaande was van ouders van hoogbegaafde kinderen om hun kinderen te begrijpen en te begeleiden. Wat het ministerie deed was een platform bieden voor die ouders, om suggesties te leveren en dus mede vorm te geven aan onderwijs.

Ouderbetrokkenheid zou je dat misschien kunnen noemen, maar het was vooral de mix van probleembetrokkenheid en oplossingsbetrokkenheid. Het zich ontvouwende netwerk van probleemoplossend vermogen bleek veel ruimer dan én het ministerie, én de ouders én de opleidingsinstituten voor mogelijk hadden gehouden. Op de golven van de gemeenschappelijke baat werd beleid gemaakt.

Ik weet dat sommige mensen nu denken: hebben we het hier nog steeds over overheidscommunicatie? Ja, als we uitgaan van de betekenis van communicatie *in* het beleid, en dus niet de klassieke communicatie *over* het beleid. Roelf Middel bedacht dit onderscheid ooit, hij trad in 2002 hier aan de HU als eerste lector Overheidscommunicatie aan. We hebben het hier in hoge mate over een communicerende overheid. Even terzijde (maar we zijn onder elkaar): is het woord 'overheid' eigenlijk niet ouderwets in zo'n context? Het begrip 'tussenheid' past beter bij de rol als de facilitator van de netwerken die de oplossing bieden voor de vraagstukken die ooit zo vanzelfsprekend op publieke bordjes terecht kwam.

*Practice what you preach*, hoor ik sommige mensen denken. OK! De slotparagraaf in mijn proefschrift doopte ik 'Van wie is de overheidscommunicatie?'. Lees maar na op [www.genietenvanweerstand.nl](http://www.genietenvanweerstand.nl), die 'van wie'-vraag heeft er bij mij flink ingehakt. En het antwoord? Het is tijd voor een afsluiting van deze Galjaardlezing en tijd om in het netwerk van vandaag het gesprek met elkaar te voeren over de betekenis die we hier vandaag toekennen aan deze waarnemingen bij de netwerkende overheid.

Eerst nog één stevige kanttekening. Het begrip 'netwerk' is voor een vakmatige verkenning eigenlijk te grof. Bij de voorbereiding van deze Galjaarddag hebben we nadrukkelijk aangesloten bij het begrip 'community', dat je letterlijk kunt vertalen met 'gemeenschap'. De socioloog Tom Goumans omschrijft het als (ik citeer) 'een groep van mensen die met elkaar zijn verbonden. Vaak is dat door een bepaald thema en voor een langere levensduur. De leden van een community moeten het gevoel hebben dat ze meer waarde uit een community halen dan dat ze erin stoppen. Deel uitmaken van een community is toegang hebben tot het sociaal kapitaal van die community (sociaal kapitaal betreft de waarde van sociale relaties in netwerken)'. Einde citaat.

Je ziet hierin de inhoudelijke elementen uit de schijf van vijf naar voren komen: wederkerigheid, belang en identificatie. In de definitie ontbreekt een element dat Hans Boutellier naar voren heeft gebracht in zijn boek 'De improvisatiemaatschappij' en dat is 'zelforganisatie'. Eigen aan communities is dat ze over 'vormkracht' beschikken (zoals de antroposofen dat zo mooi uitdrukken). Ook de factor 'diversiteit' spreekt niet uit de definitie.

We kennen allemaal het begrip 'groupthink': niets zo erg als de vertekening die ontstaat als gelijkgestemden bij elkaar zijn: de eigen groep wordt voor je het weet gunstiger neergezet dan 'die andere', waarbij er voortdurend en met gemak argumenten zijn om te vergelijken en het eigen goeddunken te herbevestigen. Waar een wil is, is een argument...

Er is dus sprake van een interessante paradox bij netwerken: mensen (of organisaties) streven naar een gedeelde probleemdefinitie en dat streven wint aan kracht als je ruimte biedt voor uiteenlopende opvattingen. Dat hoort bij wederkerigheid overigens, er is altijd iets wat bindt en dat wat bindt is sterker dan wat er ook is wat scheidt. Dit is vooral in de context van overheidscommunicatie heel relevant. Zie mijn eerdere opmerking over het onvermijdelijke tegenspel dat je als overheidsdienaar ontmoet (in mijn proefschrift werk ik dat thema verder uit). Zie ook de aangehaalde opmerking van Chiel Galjaard: wie zich bewust is van de macht van de overheid zal 'm zelfs willen opzoeken: weerstand is dan een bewijs van een vitale publieke zaak. Met behulp van de zogeheten Schweigespirale van Noelle-Neumann weten we dat mensen altijd op zoek gaan naar meerderheden: we willen ergens bijhoren (dat groter is dan onszelf). En lukt dat niet, dan zullen we ondergronds gaan, met alle gevaren die onderdrukte emoties met zich mee kunnen brengen. Het helpen monitoren van kansrijke allianties en - sluimerende én manifeste – tegendenkers ontvouwt zich momenteel als een troef van jewelste voor de communicatiediscipline. Zo organiseerde het ministerie van VWS ten tijde van een glorieuze periode bij de totstandkoming van het nieuwe zorgstelsel 'zwartkijksessies' en kwam er ook een Tijdelijke Directie Luisteren toen bleek dat frisse geluiden van jonge medewerkers wat al te snel verstomden in de bureaucratie. Zorg dus niet alleen voor 'bonding' binnen bestaande netwerken, maar help ook met 'bridging', zodat netwerken worden verbonden, schreef Noelle Aarts vorige maand in een mooi essay in 'C'. Op de grenzen van netwerken ontstaan nieuwe verbanden: een inzicht dat je in heel veel disciplines terugvindt: architect Aldo van Eyck verwierf wereldfaam als ebdenker van speelpleinen in woonwijken: op die stukjes niemandsland – of juist als gemeenschappelijk ervaren grond - ontstaat energie, wrijving en dus glans....

De gelauwerde communicatie over de aanleg van de Noord-Zuidlijn in Amsterdam ondersteunt die theorie: tegenspel wordt daar dus meteen opgepikt en rap rondgepompt in de netwerken en op de eigen media en naar de vrije media. Drie golven die elkaar versterken. En ook de Belastingdienst maakt gebruik van het principe om burgers aan zich te binden door het ongemak van belastingbetalers te erkennen: 'Leuker kunnen we het niet maken. Wel makkelijker'. Dick Geurts van de dienst heeft me wel eens duidelijk gemaakt dat die propositie alleen mogelijk is doordat er sprake is van 'compliance' in het virtuele netwerk dat je de aandeelhouders van de BV Nederland zou kunnen noemen. Nederlanders zijn niet tegen belastingen bleek immers uit onderzoek, maar wel tegen moeilijke formulieren (en de hoogte natuurlijk). Wie tegenspel goed verstaat, maakt meters.

In de netwerksamenleving vormen zich dus communities en daar kun je je voordeel meedoen. Daarbij is het vooral van belang die vijf eerder genoemde factoren in beeld te krijgen: de dichtheid van het netwerk, de nabijheid van de deelnemers, de ervaren wederkerigheid, de intensiteit van het verkeer en de diversiteit (die we wat hebben verlengd naar ingebouwd tegenspel). Het is prachtig om dat voor jezelf – je eigen persoonlijke netwerk – op orde te hebben, en het is nog mooier als het lukt bij de opgaven die je op je werk op je bord krijgt. Hoe herken je en hanteer je de netwerken en in het bijzonder de communities, die er voor jouw werk toe doen? En wie komt er dan in de benen, en wat doe je dan als communicatieman/vrouw. Of wat laat je na...

Ik neem jullie even mee naar Rotterdam. Het verhaal gaat dat in een wijk een wijkbewoonster in een portiek is begonnen schoolkinderen voor te lezen. Wat eerst een kleine groep was werd een grotere kring. Maar de naschoolse opvang in de buurt vond het maar niets. Had de overheid voor niets een ruimte gehuurd, begeleiders aangesteld en programma's opgezet om voortijdige schooluitval tegen te gaan? Ook de gemeente toonde verlegenheid: wat gaan we doen?

De varianten op dit verhaal zijn legio. Stuk voor stuk zijn het illustraties van vormen van zelforganisatie en communityvorming; het zijn vooral illustraties van taken die ooit aan zuilen (kerken) en de overheid werden toegedicht (of erdoor geclaimd), maar die ook vanuit de samenleving opkomen. De Britse premier David Cameron introduceerde het begrip *Big Society*, om aan te geven dat we de tijd van *Big Government* achter ons laten. Ook in Nederland wemelt het van de ervaringen hiermee. De Volkskrant van afgelopen dinsdag bracht een verhaal van de betekenis van de zogeheten wijkontwikkelingsmaatschappij in Utrecht, de NRC van gisteren een beschrijving van het Buurtzorgproject: twee voorbeelden uit duizenden zelforganisaties.

De overheid bewijst haar betekenis als ze die zelforganisaties niet in de weg loopt, erop kan aansluiten. En dat lukt zolang ze het stuur niet wil overnemen. Dat vraagt vooral het vermogen om de eigen interventie uit te stellen, het eigen oordeel op te schorten....

Hoe kunnen we die netwerkende overheid vanuit de communicatiesector nou het beste dienen? Als ik consequent ben, leg ik dan meteen de vraag voor: *van wie* is de overheidscommunicatie? Wie maakt aan het eind van de dag het contact met de burger, met de ondernemer, wie is present in het netwerk? Het antwoord is: niet de communicatieadviseur, maar de bestuurder en de beleidsvoorbereider.

Om duidelijk te maken wat ik bedoel vraag ik je de figuur van een lemniscaat voor ogen te nemen. Dat is een symbool van oneindige verbinding. Een prachtige figuur eigenlijk, die ooit bedacht is als een onderscheiding. Een bloemenkrans was het, die bij de Grieken om veldheren werd gehangen die een succesvolle strijd hadden geleverd. De bovenlus ging om het hoofd, de banen kruisten voor het hart en de onderlus hing voor de buik. Logos, pathos, ethos. Hoofd, hart, buik. Teken van con-tact. Eenheid, samenhang, gemeenschappelijkheid: communicatie in de betekenis van De Moor: *communicare*.

De bovenlus stelt de overheid voor en de onderlus de samenleving. Of andersom, mag ook. Er is de lus van de boom en er is de lus van het rizoom. Natúúrlijk is dit beeld een versimpeling en dreigt hierdoor een dichotoom beeld te ontstaan. Essentieel is de verbondenheid: de voortdurende beweging van de ene lus naar de andere. Ik wordt wij in een vloeiende beweging. De vraag aan ons alen ligt voor de hand: waar sta ik, waar sta jij in die lemniscaat? Plaats je jezelf op het kruispunt van beide lussen? Ja, waarschijnlijk, als je op de eerste golf die ik schetste surft, waarbij we de media bevoorraden. Je brengt dan informatie van de ene naar de andere lus, als een poortwachter.

Plaats je jezelf in de onderlus? Op de tweede golf waren – of zijn - we daar uitbundig te vinden, met een waaier aan instrumentele vormen van communicatie. Op derde golf zijn we er ook te vinden, mogelijk. Om op te halen wat mensen beleven, op zoek naar afstemming, feedback – en om aan te sluiten bij de netwerken die er al zijn of voor het oprapen liggen.

Op de derde golf gaat het dusdanig tekeer dat we genoodzaakt zijn om niet alleen als communicatoren zelfboodschappend ons werk te doen. Er is immers geen houden aan met al die netwerken, bewegingen, zenders en boodschappers.

We moeten een halve slag draaien en de binnenwereld bedienen om in de buitenwereld te verdienen. Want wie erkent dat we niet meer beleid maken en dan communiceren, maar omgekeerd, en wie erkent dat die communicatie niet loopt via de vrije en eigen media, maar via de mensen in het primaire proces, die schiet in de rol van poortwachter tekort. Ik heb in een artikel in Communicatie recent het voorbeeld gebruikt van de voorlichtingsafdeling die eerst zelf alle social media wilde kennen en beheersen. Om er dan achter te komen dat je ook die controlezucht kunt loslaten en degenen die het contact hebben in de tweede lus kunt helpen om te boodschappen, te ontvangen, te communiceren. En dus vice versa, heen en weer. *Panta rhei, alles stroomt....*

Overheidscommunicatie nestelt zich in het beleid en daarmee is het voorrecht – en zeker het alleenrecht - van communicatieafdelingen om te communiceren voorbij. Het zou daarom beter zijn om de relatief zware claim op het centraal managen van perscontacten af te bouwen. In plaats daarvan kunnen de bestuurders, beleidsmakers en uitvoerders nog meer worden geholpen om in netwerken communicatief gezien zo sterk mogelijk voor de dag te komen. In de directe contacten met het publiek en organisaties, maar dus ook met de media. Zoals de presentie van medewerkers op de social media ook – na een aanvankelijke poging tot beheersing – niet meer centraal vanuit voorlichtingsafdelingen wordt gestuurd: experts kunnen prima op de social media monitoren wat er speelt en zo nodig erop inspelen. Wie blijk geeft van te weinig politiek-bestuurlijk inzicht kan daarop worden bijgespijkerd, maar overnemen van de aanwezigheid van de mensen die beleid gezicht geven in de netwerken is uit de tijd. Help professionals hun werk te doen. Help je collega's zo te communiceren dat ze uit de verf kunnen komen.

Wat is het voorland van de overheidscommunicator? Die van de interne pleitbezorger van externe performance. Je kúnt natuurlijk proberen als een verkeersagent op die plek in het midden van de lussen te blijven staan, maar mijn oproep is: draai 180 graden, richt meer de blik naar binnen...om de binnenwereld naar buiten te jagen. Dit is niet meer of minder het thema van de afscheidslezing van Chiel Galjaard in 1998, bij welke gelegenheid hem en ons allemaal de Galjaardlezing werd aangeboden. Ik roep in herinnering het concept achter de lezing: laat buitenstaanders die lezing verzorgen om ons te helpen niet teveel in onszelf alleen te geloven. Bij 12 van de 14 lezingen is dat gelukt. Hans Siepel, toenmalig communicatieadviseur bij het ministerie van BZK was een uitzondering. En vandaag vorm ik eigenlijk ook een uitzondering. Eigenlijk, want, zo stelde een goede bekende vorige week fijntjes: met jouw proefschrift heb jij je ook een beetje buiten de sector geplaatst. Ja, van wie is Guido Rijnja eigenlijk...

Ik wil afronden. Wat heb je als overheidscommunicatie-man/vrouw in huis om de lemniscaat zijn werk te laten doen en de interne en externe lussen te helpen verbinden? Ik leg drie collegiale ijzers in het vuur:

1. Je weet wat mensen beweegt – en wie. De communicatiewetenschappen houden zich bij uitstek bezig met de vorming van kennis, houding en gedrag. Laat zien dat je expert bent! Agendeer je expertise in de organisatie, maak school, in alle opzichten. De communicatieafdeling die als kenniscentrum op dit gebied fungeert, kan meters maken. Waar vormen zich communities in beleid?  
Hoe onderzoek je de identificatie van mensen met organisaties? Op welke wijze vormen zich meerderheden en massa's en wat bepaalt de diffusie van boodschappen? Het is niet verwonderlijk dat naast en ook in de meer bedrijfskundige oriëntaties op communicatie de totstandkoming van verhalen en gesprekken voor allianties ruimte krijgen (zie bijvoorbeeld Cees Van Riel's jongste boek over 'de alignmentfactor'). Voed de organisatie, maar neem het niet over. Chiel Galjaard gebruikte daar ooit de metafoor voor van de hofnar.
2. Je bent thuis in de gereedschapskist. Communicatie – verstaan als het vermogen om het ergens over eens te worden – is niet de enige troef van een organisatie om wilsvorming, beeldvorming en besluitvorming te richten. Het instrumentarium van de overheid is wel getypeerd als zweep, peen en preek; deze vereenvoudiging van de werkelijkheid helpt duidelijk te maken dat de overheid kan voorschrijven (met regels), voorzieningen kan treffen (zoals financiële prikkels in de vorm van subsidies en fysieke prikkels in de vorm van verkeersdrempels en gebouwen) en dus voorlichten, communicatie. Onder de vlag 'nudging' komen steeds meer voorbeelden in beeld van kleine duwtjes die partners in netwerken elkaar geven om gewenste gedragingen te verwezenlijken. Wie thuis is in het instrumentarium kan beter adviseren over de combinaties die helpen aansluiten bij de netwerken.
3. Je jaagt het tegendenken aan. De energie in het rizoom baant zich een weg naar de boom, dat zien we in vele organisaties. Help de organisatie de impact van voornemens en besluiten te blijven zien (in Rotterdam kent de concerndirectie sinds vorig jaar een *impact*paragraaf; nog sterker dan communicatie helpt dat woord focussen op de betekenis van wat we doen). De inzendingen voor de Galjaardprijs illustreren dit jaar dat we een beweging maken met z'n allen, waarin deze drie elementen naar



voren komen. Het aanspreken van lokale oudernetwerken bij het ministerie van OCW, het aansluiten van de gezondheidsdiensten bij het probleembesef omtrent drankgebruik bij jongeren in het programma Makkelukzat en de aantrekkingskracht van het rizoom in Utrecht bij inspanningen om vrede en veiligheid op de agenda te hebben: juweeltjes van communicatief leiderschap die duidelijk maken dat inspanningen niet bepaald binnen de communicatiediscipline bleven hangen. De eigenaren van de netwerken die oplossingen mogelijk maken zijn vaak divers, maar delen – vaak zonder het te weten - de factoren die ik in het begin noemen: ze zijn nabij, er is wederkerigheid, dichtheid en intensiteit om een gemeenschappelijke baat te vinden.

Hier wil ik het bij laten. Hier moet ik het bij laten, wil ik de toegemeten tijd billijken. Als het gaat om contact en de manier waarop er je er gestalte aan kunt geven valt er zo veel meer te vertellen. Dat moeten we dan ook maar doen, we zijn er nu toch. Kom maar op...

Tot slot nog even terug naar Chiel Galjaard. Hij kwam in 1988 in mijn leven en hij reist ook na zijn dood in 2002 altijd met me mee. De eerste keer dat ik hem zag was op het VVO congres in Apeldoorn. Ik was wat vroeg in de zaal en ik zag een oude man worstelen met twee diaprojectoren, die op een of andere manier niet goed werkten. We raakten in gesprek en toen hij enkele jaren later begon aan het boek 'Overheidscommunicatie, de binnenkant van het vak' nodigde hij me uit in een begeleidingscommissie. Ik wil eigenwijze mensen om me heen, zei hij, Chiel zocht tegenspel. Eigenlijk was hij vooral nieuwsgierig: constructief nieuwsgierig – en dat heb ik leren waarderen als misschien wel de belangrijkste competentie van de communicatieadviseur. Nieuwsgierigheid. Er zijn mensen die er hun vak van maken, die noemen we journalisten, maar is het geen kerncompetentie van iedereen in een netwerk? Voor contact is nieuwsgierigheid nodig en het vermogen om dat – al dan niet helemaal uitgedokterde of afgeronde – gevoel van de mensen die er toe doen een bedding te geven.

In 2001 houdt Jan Mans de Galjaardlezing en op de terugweg uit Utrecht rijd ik langs bij Chiel in Voorschoten, waar hij kort na het overlijden van zijn echtgenote is gaan wonen, dichterbij Vincent van Mastrigt, zijn neef, steun en toeverlaat. Het gaat eigenlijk niet goed met Chiel, hij heeft afasie en kan de juiste woorden niet meer vinden. Ik vertel hem hoe ik geraakt werd toen Mans bekende dat hij genoten had van de aandacht van al die media, maar vooral zo dankbaar was voor een *wake up call*. Tijdens een persconferentie in één van die hectische dagen na de vuurwerkcramp ziet de burgervader ineens, achter alle journalisten en camera's uit alle windstreken, in een hoekje twee journalisten van de huis-aan-huisbladen staan. Hij vertelde dat hij schrok en enigszins beschroomd de

lokale verslaggevers opzocht. Met *top of mind* de vraag: namens wie sta ik hier eigenlijk. Chiel staat op, pakt een schrift uit een kast, en na wat bladeren scheurt hij er een pagina uit. Het is zijn handgeschreven versie van 'Wie bekommert zich om de overheid': zijn laatste boek, dat in 1999 verscheen. Een sleutelboek. Ik heb het blad bewaard en dit is wat er staat: 'Je kunt over de techniek van de communicatie menig boek opslaan, maar je doet het met je persoonlijkheid. Dus ieder mens heeft niet meer dan zichzelf om het te doen'.

Jan Mans maakte van zijn ik-je een wij. Chiel Galjaard deed dat op zijn manier, zelfs toen hem de gave van het juiste woord ontnomen was. Wat een mooi vak hebben we toch. Waarin je met tact een heel eind komt, maar vooral met het aanvoelen wat wie beweegt en daarop aansluiten. Alles draait om: contact.

---

#### **Bronnen:**

Belleghem, S. van , De Conversation Manager, Duuren Media, 2010

Boutellier, H., De improvisatiemaatschappij, over sociale ordening van een onbegrensde wereld, Lemma, 2011

Galjaard, J.M. Wie bekommert zich om de overheid, Lemma 1999.

Helms, R. , Social networks of individuals and small worlds, Universiteit Utrecht, 2012

Klarenbeek, A., crisis in aantocht, een interactioneel perspectief op crisiscommunicatie, proefschrift Wageningen University, 2012

Rijnja, G. Genieten van weerstand, proefschrift, 2012 ([www.genietenvanweerstand.nl](http://www.genietenvanweerstand.nl)).

Schruijer, S.G.L., De psychologische dynamiek van samenwerking over organisatiegrenzen, Universiteit Utrecht, 2012

Siepel, H., F. Regtvoort, G. Morssinkhof en F. de Ruiters, Congruente overheidscommunicatie, aansluiten bij communicatiebehoeften van burgers, Coutinho, 2012.

Troost, N., Buurthuis wordt wijkonderneming, De Volkskrant 9 oktober 2012

NSOB, De boom en het rizoom, 2011, [www.nsob.nl](http://www.nsob.nl)

Galjaardlezingen 1999 – 2011, uitgaven van Hogeschool Utrecht, VVO/Logeion en SRM.