

## Teaser

Bedrijven bestaan niet om te lobbyen. Ze bestaan dus ook niet om met een verhaal binnen te komen bij beleidsmakers. Maar steeds vaker hebben ze wel een goede lobby en een overtuigend verhaal nodig om succesvol te zijn. Daarover gaat dit boek.

Karel Joos koppelt zijn eerdere werk over lobbyen nu aan de verschillende vormen waarin de onderneming haar boodschap naar voren kan brengen. In het internationale taalgebruik heet dat storytelling. Er is groeiende vraag naar, onder professionals, studenten in het hoger onderwijs en het bredere publiek.

De auteur presenteert in stappen de belangrijkste narratieve boeifactoren waar een goed verhaal van afhangt. Voor wie als manager of woordvoerder van een bedrijf denkt dat dit neerkomt op 'nog maar een keer uitleggen hoe het zit' is dit boek een hoognodige eyeopener. Wist je al dat een verhaal voor een kritisch publiek geen simpel eenrichtingsverkeer mag zijn, dan opent dit boek verder de ogen voor de manier waarop je het verhaal kunt maken – en de beleidsmakers en het publiek ervoor kunt winnen.

Zowel in de literatuur als de praktijk is er volop aandacht voor framing, probleemdefinities, policy images en discursieve beleidsanalyse, een benadering waarmee je de overtuigingen van spelers in de beleidsarena in beeld brengt om confrontaties en patstellingen te helpen doorbreken. Het draait allemaal om de manier waarop spelers aandacht, argumentaties en de overtuigingen daarachter construeren. Daar ligt ook het verband met lobbyen: als je goed kijkt, kun je uit die constructies de belangen aflezen. Maar het is nog een kunst apart om zelf doeltreffend zulke constructies te maken, als je je belangen wilt behartigen.

Dit boek gaat helemaal over die effectiviteit van verhalen. Het heeft een sterk fundament in de retorica, met aandacht voor zowel de taalkunde als de taalkunst. Dat zijn duidelijk twee punten waarmee de auteur sterke affiniteit heeft. De logische eerste vraag die wordt beantwoord, is: wat zijn verhalen eigenlijk? Die vraag wordt meteen gekoppeld aan de centrale problematiek: hoe kunnen bedrijven (en, wat mij betreft, alle andere soorten organisaties of groepen met belangen) beter voor de dag komen met een verhaal bij beleidsmakers en het bredere publiek?

Dat noemt de auteur een problematiek omdat het zijn centrale vraagstelling uitmaakt. Maar het is ook een probleem omdat bedrijven regelmatig in

het nauw terechtkomen in de media en de publieke opinie. Multinationals hebben te maken met big business bashing. Soms een handje geholpen door een tropisch fiscaal klimaat en een onderkoeld gevoel voor maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Gezien die druk op het bedrijfsleven, moeten we ons afvragen of er een verschil is tussen branding, marketing en het vertellen van een verhaal. Het simpele antwoord is: ja. Terwijl marketing, zoals het woord al zegt, gaat over het gedrag van bedrijven op de markt van consumenten, handelt een verhaal over het gedrag van bedrijven in hun politieke en maatschappelijke omgeving, waar we beleidsmakers en burgers tegenkomen. Het is immers een verhaal over lobbyen.

Alleen ligt het iets ingewikkelder, omdat beide – marketing en het verhaal – steeds verder met elkaar verbonden raken. Daar gaat Karel Joos in het centrale deel van het boek mooi op in: hij bespreekt de moraliteit en ambiguïteit in de houding en het gedrag van spelers, bedrijven als acteurs. Zijn het schurken of helden, zien we duidelijke karakters of laten we iets aan het voorstellingsvermogen over, met mogelijk verrassingseffect? De auteur laat de lezer daar zelf kiezen. Het gaat er in dit boek niet om wat je denkt, maar hoe je denkt. Dat is op zichzelf al een narratieve boeifactor bij het lezen.

Een laatste vraag die bij mij opkwam: mag je bij het doordacht verhalen ook feiten met fictie vermengen? De gangbare lobbyethiek zegt al snel: nee, nooit doen, fictie is fout en onverantwoord bij de belangenbehartiging! Maar gaat dat dan niet ten koste van je verhaal, snoei je dan geen narratieve boeifactoren weg uit de boodschap? Net als de vorige vraag is dat een kwestie voor de lezer zelf. Maar ik denk wel dat er een richting is voor een antwoord. De morele grens ligt bij de manier waarop je de fictie invult. Fictie is niet synoniem aan alternatieve feiten, desinformatie of manipulatie. Evenmin als lobbyen alleen maar bestaat uit 'het aanleveren van technische informatie aan beleidsmakers' (een misleidend naïeve definitie), hoef je niet enkel droge feiten aan te dragen als je die beleidsmakers wilt boeien. Aristoteles stelde het al in zijn klassieke vertoog over de retorica: naast logos (de redelijke overtuigingskracht) en ethos (geloofwaardigheid en eerlijkheid) is pathos (emotie) praktisch onmisbaar voor een goed verhaal. Er is genoeg ruimte om binnen morele grenzen een verhaalvorm aan lobbyen te geven. Het is in elk geval een betere manier om te boeien dan met clichés of gemakzuchtige excuses. Dit boek vertelt daar alles over.

Prof. Dr. Arco Timmermans

*Bijzonder Hoogleraar Public Affairs*

*Faculteit Governance & Global Affairs – Instituut Bestuurskunde  
Universiteit Leiden*

## Trailer

### Het narratieve niets

Noem mij een bedrijfslobbyist. Ik verschaft tegen betaling politiek advies aan ondernemingen, instellingen, koepelverbanden, beroepsverenigingen en sectorfederaties die vinden dat het overheidsbeleid hun belangen onvoldoende behartigt. Een nobele bezigheid is het in veler ogen niet. De publieke opinie in Vlaanderen beschouwt belangenbehartiging, zeker wanneer die uit hoofde van een bedrijf plaatsvindt, in de regel als ongewenst en vaak zelfs als verwerpelijk. Meer nog, niet weinigen menen dat deze tak van sport het beste verboden kan worden of alleszins danig aan banden gelegd. Opkomen voor je belang mag natuurlijk wel, op voorwaarde dat het geen *verkeerd* belang is. En ook: winst maken is toegestaan, op voorwaarde dat je marge *niet te groot* is. Dit zijn normatieve uitspraken die ook heel wat stemmen buiten de progressieve politiek vlot in de mond nemen.

Het is een populaire en daarom hardnekkige metafoor: België zou een lobbycratie<sup>1</sup> zijn waarin beleidsbeslissingen op een dienblad worden aangereikt door schimmige clubs die stuntelende en improviserende politici als marionetten behandelen. Wolfenroedels van maatpakken kloppen aldus grijnzend aan bij ministers die vervolgens trillend en peentjes zwetend in elkaar krimpen. Er is geen verhaal, want de wil van de lobby is wet. Zeggen ze.

Het is in dat verband, en a fortiori ten behoeve van dit boek, nuttig om eerst na te gaan wat beleidsmakers uitdrukkelijk in beweging brengt. In essentie zijn dat drie dingen: werkgelegenheid, begroting en politieke relevantie. Ze zijn als invloedsfactoren niet los van elkaar te zien. Bovendien is het lastig om ze in rangorde te plaatsen en daarom staan ze hier opgesomd in willekeurige volgorde.

Het spreekt voor zich dat belangen verdedigd door bedrijven die in ons land vele honderden of duizenden jobs vertegenwoordigen, aandachtig beluisterd worden. Eveneens is het duidelijk dat projecten of beleidsvoorstellen die positieve netto-effecten voor de begroting opleveren, meer enthousiasme onder

politici teweegbrengen dan per saldo kostenverhogende maatregelen. Ministers worden door de koning benoemd op voorspraak van hun partij en ook parlementsleden worden door een politieke partij naar voren geschoven om vervolgens al dan niet verkozen te worden door een achterban, die voor alle volksvertegenwoordigers samen de afspiegeling vormt van het algemeen belang. De derde reflex in het rijtje is dus een maatschappelijke. Al wie overtuigend kan aantonen dat zijn dossier deze drie onderling samenhangende factoren gunstig beïnvloedt, zal zijn belang zien stijgen op de politieke agenda. Natuurlijk, voor elke beleidskwestie zullen zich meerdere voor- en tegenstanders aandienen, al dan niet in allianties, die allicht ook onder elkaar nog van mening zullen verschillen. Daarom moeten de betrokken beleidsmakers, alvorens een beslissing te nemen, een afweging maken van de verschillende belangen die op het spel staan, zoekend naar politieke legitimiteit. Want het is geen eenvoudige optelsom die uiteindelijk tot een score leidt. Ware het zo eenvoudig, dan konden we het parlement robotiseren en vervolgens een artificieel intelligente regering in de *cloud* onderbrengen. Stel je voor!

De mate waarin een lobbycampagne succesvol inspeelt op jobs, kostprijs en samenleving, wordt fundamenteel bepaald door de elementen van het dossier in kwestie en de kundigheid waarmee ze zijn vormgegeven, de politiek-maatschappelijke aard van de belanghebbenden en ten slotte de bekwaamheid, de correctheid en de politieke wil van de betrokken beleidsmakers om een haalbare synthese te maken van alle belangen in het spel. Daarom is vandaag de dag de lobbyopdracht van pakweg de Vlaamse Jeugdraad veel zwaarder dan die van een groot productiebedrijf, ten noorden of ten zuiden van de taalgrens. Een stropdas en een dure auto, net zoals een zak met geld om de eerdergenoemde wolven te betalen, kunnen die constellatie niet wezenlijk van aard veranderen.<sup>2</sup> Jobs en kostprijs zijn rationele argumenten en de impact van beide factoren op de economie kan zonder al te veel moeite becijferd worden. De derde factor, het maatschappelijk aspect, helder krijgen, is een stuk ingewikkelder. Wat ons bij het onderwerp brengt van dit boek. Politieke relevantie (de échte lobbykracht) is vaker wel dan niet het resultaat van duidelijk maken waarom je het verdient om gehoord te worden. Dat verhaal moet immers de competitie aangaan met andere verhalen van andere organisaties en met andere stakeholders in het ecosysteem van belangen waarin beleidsmakers helderheid moeten zien te scheppen. Succes in de competitie van aandacht levert erkenning op en, als alles goed gaat, uiteindelijk ook positieve beleidsactie. 'Ik begrijp je probleem, ik vind het relevant en we gaan er wat aan doen.' Dat is wat belangenbehartigers willen horen.

De belangrijkste oorzaak van falende belangenbehartiging door bedrijven is niet dat politici onwetend of onwillig zijn, maar dat de boodschap onvoldoende sterk binnenkomt. Of dat ze niet blijft hangen en bovendien niet aanzet tot positieve actie. Vaak genoeg merken bedrijven dat de andere kant van de tafel niet onder de indruk raakt van wat er gezegd wordt. Je hoort beleidsmakers bijna denken, of je leest het van hun gezicht af: ‘Het zal wel. Boeie ...’ Hun reactie kan zelfs ronduit negatief zijn en de gevolgen daarvan navenant. Terwijl dat helemaal niet zo hoeft te zijn. Veel bedrijven gaan erg knullig om met het overbrengen van wie ze zijn, wat ze doen en waarom ze überhaupt bestaan. Laat staan dat ze hun gesprekspartners werkelijk weten te boeien ten aanzien van hun belangen. Het ontbreekt al te vaak aan een doeleinde<sup>3</sup> dat het publiek als zinvol kan accepteren. Want winstgevendheid is in hun ogen bijna de meest ongeïnspireerde motivatie die er bestaat.

Steeds vaker begon het me op te vallen hoeveel moeite bedrijven ondervinden om beslissingnemers in de publieke sector écht in beweging te brengen. Hoe vaak zag ik niet een CEO, directeur of manager denken: waarom luisteren die politici niet naar ons? Allicht weerklonk in hun hoofd ook het volgende zinnetje: waarom doen ze niet gewoon wat wij willen? En misschien ook: het komt omdat ze niet weten hoe bedrijven in elkaar zitten. Ze zouden de dingen beter aan kunnen pakken zoals wij dat doen.<sup>4</sup> Wie weet dachten ze zelfs: het is vast de schuld van die eigenwijze en veel te dure bedrijfslobbyist. Met zijn geklaag dat we te agressief zijn, te snel willen gaan of dat ons dossier politiek niet relevant genoeg is. Een saboteur is het – en onbekwaam, dat ook. Ik zoek wel iemand anders. Iemand die denkt zoals ik en die de boel wél forceert. Zoals in die film;<sup>5</sup> hoe heette die ook weer? Met die rosse actrice.

Samen met mijn klanten spendeer ik de meeste tijd aan strategisch en tactisch denkwerk over hoe ik hun verhaal zo goed en zo krachtig mogelijk kan vormgeven, om daarmee de hoofden en de harten te bereiken van politieke beslissingnemers en de mensen die hen raad geven of beïnvloeden. Dat is vaak een heel zware opdracht en ze lukt zelden helemaal. Toch loont het de moeite om steeds opnieuw te proberen, want aandacht is een cruciale succesfactor in belangenbehartiging. Er is bovendien een groot verschil tussen geboeide en plichtmatige aandacht genereren. Bedrijven gaan er in de meeste gevallen voetstoots van uit dat feiten en cijfers het overtuigingswerk wel zullen bewerkstelligen. In dit boek leg ik uit waarom die overtuiging meestal niet klopt en hoe je te werk kunt gaan om wél binnen te raken, zoals dat heet.

De bedrijfswereld wendt zich vandaag nog steeds veel te vaak tot het trachten omwringen van politieke armen of gesmoezel op plekken en bij gelegenheden waarvan men denkt dat ze buiten het bereik vallen van de zoeklichten van de media. De hoop die men stelt in de almacht van adressenboekjes is ijdel, het geloof in de kracht van dwang of dreiging is naïef. Beleidsmakers worden nu in het oog gehouden, bespied en steeds vaker geroosterd door iedereen die vanuit alle hoeken en gaten mee zit te kijken naar het politieke bedrijf. Het effect van achterkamerakkoordjes en dito oorlogen is toxisch geworden. Wie als belangenbehartiger vandaag nog denkt dat ‘niemand het merken zal’ of dat het ‘onder ons zal blijven’, kan zowel transactionele als reputationele brandwonden verwachten, of erger.



Een paar jaar geleden – hoe lang geleden doet er niet toe – kwam ik op het idee om een praktische lesmodule samen te stellen die klanten en andere belangenbehartigers in een tijdsspanne van een halve dag inzicht zou verschaffen in de kracht van verhalen. Tijdens het eerste deel van die module zou ik laten zien hoe en waarom verhalen werken, aan de hand van plaatjes en fragmenten uit boeken en films. In het tweede deel zou ik dan illustreren hoe bestaande bedrijven in hun eigen context aan de slag gaan met vertelkunde. Het einddoel van het hele project zou drievoudig zijn: bewustmaking van de mogelijkheden om verhalen te gebruiken in overtuigingstrajecten, de kwaliteit van verhalen leren onderscheiden en een leidraad bieden om tot concrete resultaten te komen. Ik benaderde documentairemaker Leo De Bock en samen gingen we op zoek naar bruikbare voorbeelden uit de praktijk, die hij vervolgens selecteerde en in een montage van ruim een half uur bij elkaar schikte. Ik begon te werken aan een presentatie die moest uitleggen hoe fictieverhalen in elkaar zaten en waarom die hun publiek zo konden betoveren. De collega's op kantoor kregen een try-out van beide onderdelen en gaven commentaar, dat we uiteraard zonder morren aanvaardden. Vervolgens maakten we een trailer die we op sociale media zetten, niet zonder enige angst dat we Hollywood-advocaten op ons dak zouden krijgen wegens onoorbaar gebruik van filmfragmenten. Ze reageerden niet. Misschien vonden ze ons niet belangrijk genoeg, wat vanuit hun standpunt allicht te begrijpen valt. Ten slotte ging een rondschrijven uit naar bedrijven en andere organisaties waarvan we dachten dat het idee hen zou aanspreken.

Misschien zou er wel niemand reageren. Wie weet was de privésector dan toch alleen maar geïnteresseerd in reclame of in het doorzetten van hun eisen. Verhaaltjes vertellen, komaan zeg. We zijn toch geen culturele elite? Het wachten duurde minder lang dan gedacht. De eerste bestellingen liepen binnen en we gingen van start. Onze vuurproef legden we af op het Europees hoofdkwartier van een logistiek dienstenbedrijf, voor een internationaal publiek van twee keer een tiental mannen en vrouwen actief in marketing, reclame, mediarelaties, interne communicatie en algemeen management. In de vroege ochtend naar Brussel, vervolgens het labirint van een ondergrondse parkeergarage – liften in en gangen door. De verbindingenkabel van de projector die niet paste op mijn computer, slik. Wachten op laatkomers. Misschien zouden ze het allemaal flauwekul vinden. Er zat al minstens één Duitser in de zaal. Die keek nogal streng, vond ik. Als de slides nu maar niet stokten, met al die beeldfragmenten. We begonnen eraan om kwart over negen. Eerste deel, pauze met bekertjeskoffie, tweede deel. De bazin leek tevreden, de Duitser bleek een vrolijke en ruimdenkende man. Iedereen nam vrijmoedig deel aan het debat, ook over de dure filmpjes die het bedrijf zelf had laten maken. De tongen kwamen los over slimme projecten met persoonlijke verhalen van pakjesbezorgers op sociale media die het toch niet gehaald hadden omdat ze riskant waren, want wie weet wat ze allemaal beleefden op hun ronde – de reputatie en zo. Beide sessies met die diverse groep van deelnemers gaven ons moed en we waren gelanceerd. In de maanden daarna werkten we samen met bedrijven in uiteenlopende sectoren, onder andere farmacie, energie, diensten en industrie. Gaandeweg verfijnden we ons materiaal, zowel het eerste gedeelte over de geheimen van fictie als de montage, die de ruggengraat vormde van het tweede, interactieve gedeelte van de lesmodule. Telkens keken we ernaar uit om ons publiek inzicht te verschaffen in de magie en de problematiek, maar ook de onzichtbare oerkracht van verhalen. En ja, ook bedrijven kunnen die bron aanboren, maar wel op hun eigen manier.

Ik begon steeds meer informatie en inzichten te verzamelen, die ik onmogelijk binnen het tijdsbestek van een dagdeel kon overbrengen aan het publiek. De coronapandemie en de heftige politieke, economische en maatschappelijke belangenstrijd die daar het gevolg van was, brachten me vervolgens op het idee om het onderwerp ‘verhalen en belangenbehartiging’ uit te diepen en rechtstreeks te koppelen aan een aantal gevalstudies waarin de kracht van verhalen, al dan niet bewust of beslissend, een rol van belang speelde. Bijkomende stappen zouden dan het ontwerpen van een werkkader zijn voor het ontwikkelen

van bedrijfsverhalen en het formuleren van aanbevelingen. Een boek zou het worden, vanuit een invalshoek die vandaag allesbehalve afgedekt is, zeker niet in het Nederlandse taalgebied. Een gids zou ik maken voor belangenbehartigers op zoek naar betere verhalen om beleidsmakers te boeien. In de beide versies van mijn boek *Lobbyen – Invloed, Inzicht, Impact* had ik trouwens al enkele pagina's aan het onderwerp besteed. Het lag voor de hand om die passages veel grondiger uit te werken. Omdat het audiovisuele gedeelte grotendeels buiten de mogelijkheden van woorden op papier valt en beelden precies in het centrum staan van verhalende kracht, zou de uitdaging aanzienlijk zijn. Zo aanschouwelijk mogelijk schrijven moest dat euvel verhelpen. Een nadeel kan best tot een troef gemaakt worden, hield ik mezelf dapper voor.

Voor ik verderga, zal ik het volgende niet gaan doen: een diepgaande uiteenzetting presenteren over narratologie, omdat verhaal- en verteltheoretische bespiegelingen in de meeste gevallen zo goed als onbruikbaar zijn in de context van een bedrijf. Hun verhalen zijn immers geen literaire fictie. Wat echter niet wil zeggen dat ze niet gemodelleerd hoeven te zijn volgens de oeroude principes die in verhalen gehanteerd worden, zowel wat betreft structuur als personages. Daarom bieden commerciële films en televisieseries, in tegenstelling tot plotloze *arthouse* films en romans met alwetende of zelfs onbetrouwbare vertellers, wel bruikbare illustratie en inspiratie voor bedrijven. Ik zal ze dan ook dankbaar gebruiken in mijn zoektocht naar narratieve boefactoren die je kunt aanwenden in bedrijfsbelangenbehartiging.



In de pilotaflevering van dit boek analyseer ik de arena waarin bedrijven het moeten opnemen tegen geoefende en getalenteerde verhalenvertellers, met name politici, journalisten en activisten. Daarnaast worden ondernemingen ook geconfronteerd met een minstens zo ervaren publiek, te weten ambtenaren, functionarissen en raadgevers uit de publieke sector, maar ook het volk zelf, zoals dat gevoed en beïnvloed wordt door allerhande media. Het zorgt voor een bijenkorf, of een krabbenmand zo je wilt, waarin talrijke verhalen rondzingen en afwisselend de boventoon voeren. Wie krijgt gehoor? Wie is zender en wie ontvanger? En wie boeit het publiek bovenal?

Episode 1 verheldert een fundamenteel onderwerp, namelijk: wat is dat precies, een verhaal? Ik ga ook dieper in op het verschil tussen fictie en realiteit en in welke mate die kwestie ook relevant is voor bedrijven.

Episode 2 (een dubbelaflevering) diept de fundamenten van verhalen uit. Ik speur naar hun antecedenten, onthul hun binnenkant, licht de motorkap op en bekijk de onderdelen van hun aandrijfsysteem. Aan de hand van voorbeelden uit de beeldende kunst, literatuur, muziek, film en televisie bied ik inzicht in wat verhalen zijn, waar ze vandaan komen en waar je ze kunt vinden. Ik maak vervolgens duidelijk hoe ze worden bedacht en op basis waarvan ze effect sorteren. Telkens ga ik kort in op wat bedrijven precies kunnen gebruiken uit de wereld van de fictie – buiten de bekende perimeter van reclame en marketing gericht op consumenten – en ook waarom bepaalde aspecten buiten hun bereik liggen. Ten slotte ga ik na hoe bedrijven in de wereld van de fictie geportretteerd worden en waarom dat minder onschuldig is dan het lijkt.

Episode 3 presenteert een selectie van acht prominente en actuele gevalstudies uit de Belgische context. Ik licht zowel de goede als de minder geslaagde verhalen toe en probeer na te gaan waarom het zo vlot kon lopen, waarom niemand echt het pleit wist te winnen of wat de reden was voor mislukking. Onder andere passeren de revue: een baby genaamd Pia, het F-35 gevechtsvliegtuig, de geboorte van Ringland en de geluidshinder boven Brussel. Natuurlijk gaat het ook over het virus dat van het *International Committee on Taxonomy of Viruses*, in al zijn nuchterheid, de naam *Severe acute respiratory syndrome coronavirus 2* kreeg, of SARS-CoV-2. De veroorzaker van de besmettelijke infectieziekte COVID-19 kreeg gaandeweg de roepnaam *corona*, zoals het biertje. Dat klinkt eng en tegelijkertijd aangenaam, vooral in samenstellingen: coronafuif, coronamoehheid, coronababy, coronadode.

Episode 4, de belangrijkste episode, is gewijd aan de vraag hoe bedrijven betere verhalen kunnen vertellen, zowel online als offline, in woord en beeld. Ik ontleed en illustreer de verschillende fasen waar een verhaalproject doorheen moet, met alle debatten en beslissingen van dien, en ik beschrijf de randvoorwaarden voor succes. Voorts leg ik een verbinding met bedrijfsbelangenbehartiging en laat ik ook zien hoe en wanneer narratieve concepten een plek kunnen krijgen in een lobbycampagne en wat we daarvan mogen verwachten.

Helemaal op het einde van dit boek, voor het doek valt en de toeschouwers de zaal uit schuifelen (als ze, God verhoede, al niet eerder weggeglippt zijn), bied ik de lezer in episode 5 als seizoensfinale mijn conclusies aan. En daar hoort natuurlijk een verrassing bij.

Waarna het publiek beslist, zoals steeds. Wat dan nog volgt, kan danig verschillen: applaus in al zijn varianten, boegeroep, rotte tomaten of het allerergste – een volkomen stilte.