

Overheidscommunicatie voor professionals



Corine Hoppenbrouwers
Guido Rijnja

Boom

Overheidscommunicatie voor professionals

**Corine Hoppenbrouwers
Guido Rijnja**

Boom

Meer informatie over deze en andere uitgaven vind je op boom.nl.

© 2025 Corine Hoppenbrouwers en Guido Rijnja | Boom

Redactie: Wilma Schreiber, Schreib tekst en redactie, Wapenveld

Omslagontwerp: Hans Roenhorst, H2Plus, Deventer

Foto's auteurs: Laurens van Riel

Opmaak binnenwerk: Holland Graphics, Amsterdam

ISBN 9789024472789

ISBN e-book 9789024472796

NUR 810

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Auteursrecht ten aanzien van tekst- en datamining en machinelearning is nadrukkelijk voorbehouden.

Voor het overnemen van (een) gedeelte(n) uit deze uitgave in bijvoorbeeld een (digitale) leeromgeving of een reader in het onderwijs (op grond van artikel 16, Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting Uitgeversorganisatie voor Onderwijslicenties, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, stichting-uvo.nl.

No part of this book may be reproduced in any form, by print, photoprint, microfilm or any other means without written permission from the publisher. No part of this publication may be reproduced in the context of text and data mining for any other purpose which is not expressly permitted by law without permission of Boom uitgevers.

Voorwoord

Dag in, dag uit ademt overheid de noodzaak van communiceren. Niet alleen wat de overheid doet, ook wat ze niet doet is in een mum van tijd onderwerp van gesprek. Dat heeft alles te maken met het eigene van overheid om schaarse zaken als grond en geld te verdelen en te waken over veiligheid en bestaanszekerheid. Die verdeling is altijd omstreden geweest en ongemak neemt alleen maar toe, dankzij emancipatie van burgers, toegenomen rol van de markt, conflictbeslechting via rechters en de eindeloze technologische mogelijkheden. Spanningen elders in de wereld dringen in alle haarvaten van de samenleving door. Kan of moet een willekeurig bedrijf bij zo veel gedoe de deuren sluiten, de overheid kan dat nooit. Op de verzelfstandiging van een onderdeel na, en zo nodig brengen tussentijdse verkiezingen een nieuw bestuur op de been. *‘Moet blijven, moet doorgaan, kan het niet opnieuw proberen. Het is een verdedigende organisatie’*, zei Chiel Galjaard, oprichter van de beroepsvereniging voor overheidscommunicatie. Dat was in 1998 aan het einde van zijn loopbaan, en de woorden hebben niets aan actualiteit verloren.

Er zijn vrolijkere manieren om een boek over overheidscommunicatie te beginnen. Juist die bijzondere rol voor het voortbestaan van gemeenschappen – stad, wijk, land – maken overheid zo betekenisvol. En dus het contact daarover. Dit is niet voor niets in de meest basale wetgeving verankerd: iedereen in Nederland moet kunnen weten waar de overheid mee bezig is en wat de overheid over je weet. Openbaarheid is een recht, meer dan zomaar openheid van zaken, en de uitzonderingen hierop zijn beperkt. Naast die plicht annex recht is communicatie ook een instrument, gereedschap om mensen snel en gericht te bereiken bij ingrijpende gebeurtenissen, te betrekken bij veranderingen en om gedrag te beïnvloeden. Naast en vaak in combinatie met regels of prikkels: in stimulerende zin (zoals subsidies) en afremmend (neem boetes). We zijn getuige van zowel professionalisering als van amateurisme wanneer populistische politici aan de macht komen. Er zijn mensen die zich aan de overheid onttrekken (soevereinen) en mensen die wel willen, maar alle grip op hun eigen mogelijkheden en begrip voor ‘de staat van iedereen’ verliezen.

Meer en meer wordt duidelijk hoe het handelen van iedereen bij de overheid begint met begrip van het contact, waarin teleurstelling is ingebakken. Dat bleek klip-en-klaar tijdens de coronacrisis, toen de overheid vanwege gebrekkige informatie niets anders kon doen dan zelf(s) de onbetrouwbaarheid delen: ‘We moeten met 50 procent van de kennis 100 procent van de besluiten nemen en de gevolgen daarvan dragen.’ Soms kan de overheid niets anders doen dan transparantie: laten zien wat ze wel, en ook niet weet. Juist op kritieke momenten komt het aan op medemenselijk handelen. Wat ooit begon met een aparte functionaris die hielp om beleid begrijpelijk te maken, staat vandaag voor eerste hulp bij begrijpelijk beleid maken, door iedereen in de organisatie. En daar kun je niet vroeg genoeg mee beginnen. Ga d'r maar aan staan.

Dit is een praktijkboek van en voor iedereen die professioneel werk maakt van overheidscommunicatie. Daarnaast zien steeds meer bestuurders en ambtenaren communicatiewerk als tweede beroep. Dit boek beschrijft een kleurrijk werkgebied, waar het erop aankomt om formele kaders te kennen en juist ook daarbuiten ruimte te vinden. Om soms met onorthodoxe en niet-geëigende manieren en middelen op zoek te gaan naar goede verhoudingen. De omslag van dit boek is een knipoog hiernaar, met dank aan een kleinkind, dat onbedoeld tijdens een oppasdag het concept voor de illustratie leverde.

Veertig jaar geleden verloren wij allebei ons hart aan de worstelingen van de overheid om tijdig, oprecht en passend contact te maken. Dit boek ontstond uit een behoefte om inzichten en ervaringen te delen uit de vele contacten die dit werk ons bracht. Waaraan we als auteurs zelf gereedschap hebben toegevoegd, en van harte doorgeven wat anderen ons aanreikten. Want overheidscommunicatie is, zoals de overheid zelf, voortdurend in verandering. Overheid ontstond nu eenmaal uit de wens van mensen om zaken die groter waren dan ze zelf konden overzien, uit handen te geven. Zelden geheel en zelden voor langere tijd. Mensen geven alleen iets uit handen aan de overheid zodra en zolang dat nodig is, en in zoverre de opgave dat vraagt. Zo gaat dat in een democratische rechtsstaat, waar vertegenwoordigers het tijdelijk voor het zeggen hebben en steeds weer verantwoording nodig is over voornemens, beslissingen en de uitvoering ervan. Opdat gesprekken niet verstommen: het belangrijkste startkapitaal.

Dit boek gaat in op drie sleutelbegrippen: overheid, communicatie en professional:

- Overheid vormt de unieke context van het vakgebied. In deel 1 komt aan bod wat de overheid bijzonder maakt en onderscheidt van andere branches of organisaties. Wat vraagt het eigene van het openbaar bestuur van bestuurders en ambtenaren en wat is voorhanden om in die specifieke en dus omstreden context op een passende manier contact te maken?
- Communicatie ontwikkelde zich van een aparte discipline tot een onderdeel van het doen en (niet onbelangrijk) laten van bestuurders en ambtenaren die dagelijks contact maken over maatschappelijke opgaven en over de afwegingen, keuzes en wat daaruit volgt. 'Betekenis' is een sleutelbegrip: de kunst om te verstaan wat veranderingen voor mensen betekenen. Deel 2 behandelt wat overheidscommunicatie bij uitstek vraagt – en te bieden heeft.
- Professional staat voor de ambachtsman of -vrouw die investeert in ontwikkeling van het communicatiewerk bij zichzelf en anderen. Om de specifieke context van overheid te verstaan. Om begrepen te worden, ook als het soms niet te vatten is wat er gebeurt. Om meer dan middelen te maken: alles begint bij verantwoordelijkheid nemen, staan voor je zaak en daar trots op zijn. Met alle ongemak van dien. Meer hierover in deel 3.

Enkele leesaanwijzingen tot slot van dit voorwoord. Om te beginnen: communiceren op papier kent beperkingen. Wie wil aansluiten op vragen en waar nodig verdiepen of verbreden, heeft wisselwerking nodig. Zie de opbouw van dit boek als een vertrekstaat, met de uitnodiging eigen vragen leidend te laten zijn.

Vele gesprekken met (aankomende) vakbroeders en -zusters hielpen bij het schrijven van dit boek om de juiste snaar te raken. Bijvoorbeeld bij de keuze voor hij of zij: we wisselen af en kiezen soms voor 'hij' uit praktische overwegingen. De kaders in de tekst bevatten aanvullende of verdiepende informatie, of praktische voorbeelden. Die hopelijk ook recht doen aan de verscheidenheid. De snelle lezer kan die zijwegen negeren zonder de essentie van het boek te missen. Bronverwijzingen zijn vanwege de leesbaarheid in de lopende tekst gemarkeerd en aan het einde opgenomen.

Hoewel er veel verandert, zijn er tegelijk onvervreemdbare basistaken en vragen voortdurend kwesties om actie: nu of morgen. Met een aanhoudend beroep op mensen die van overheidscommunicatie werk willen maken en nieuwsgierig zijn naar wat klopt, wat werkt en wat deugt.

Corine Hoppenbrouwers en Guido Rijnja

Benut overheidscommunicatieprofessional.nl voor contact en aanvullende inzichten. Vanwege de dynamiek van het vakgebied presenteren wij op deze website actuele cases, inzichten en reflecties en andere bronnen om (met elkaar) te delen en leren.

Inhoud

Voorwoord	5
DEEL 1: OVERHEID	15
1 Ontstaan en ontwikkeling van openbaar bestuur	17
1.1 Het eigene van overheid	18
1.2 Overheid in vroegere tijden	20
1.3 Van wederopbouw tot nu	21
1.4 Democratie vraagt scheiding der machten	26
1.5 Stelselkenmerken: de eigen aard	28
1.6 Leren van wat fout én wat goed gaat	30
1.7 Samenvattend	31
2 Rollen: hoe burgers en overheid elkaar ontmoeten	33
2.1 Burgerschap	33
2.2 Diversiteit in rollen	36
2.3 Meerdere rollen en bestuurlijke complexiteit	39
2.4 Samenvattend	41
3 Het Huis van Thorbecke en de tussenruimten	43
3.1 Huis van Thorbecke	44
3.2 Gemeenten	47
3.3 Provincies	51
3.4 Rijksoverheid	54
3.5 Waterschappen	57
3.6 Samenwerking in regio's	61
3.7 Samenvattend	65
4 Beleid, dienstverlening en toezicht	67
4.1 Wie, wat, wanneer en waarom in overheidsland	67
4.2 Samenhang van denken, uitvoeren en naleven	68
4.3 Vijf stappen van de beleidscyclus	70
4.4 Gelijkwaardige relaties	76
4.5 Samenvattend	78

5 Instrumenten: regels, prikkels en communicatie	79
5.1 Drie typen beleidsinstrumenten	79
5.2 De juiste mix	80
5.3 Communicatie in de beleidsmix	81
5.4 Communicatie in het hart van het beleid	82
5.5 Samenvattend	83
6 Spelers: een stijl oefening	85
6.1 Burgers	85
6.2 Bestuurders	87
6.3 Politici	89
6.4 Ambtenaren	90
6.5 Journalisten	93
6.6 Belangenbehartigers	95
6.7 Samenvattend	97
Intermezzo: overheid zit ertussen	99
DEEL 2: COMMUNICATIE	103
7 Wat communiceren betekent	105
7.1 Transmissie: zenden en overdragen	106
7.2 Transactie: ontvangen en toepassen	108
7.3 Interactie: weerklank en verderbrengen	113
7.4 Samenvattend	118
8 Overheidscommunicatie is van betekenis	119
8.1 Persoonlijke, sociale en maatschappelijke koppelingen	119
8.2 Relevant, vindbaar, begrijpelijk en toepasbaar	125
8.3 Taal: voor alle duidelijkheid	129
8.4 Samenvattend	131
9 Overheidscommunicatie als vakgebied	133
9.1 Van overheidsvoorlichting naar overheidscommunicatie	134
9.2 Overheidscommunicatie: een definitie	136
9.3 Communiceren over beleid	137
9.4 Communiceren over de organisatie	144
9.5 Uitgangspunten overheidscommunicatie: een richtsnoer	147
9.6 Samenvattend	148

10 #Hoedan: een blik in de gereedskapskist	151
10.1 Vijf essenties van overheidscommunicatie	152
10.2 Meedelen: vindbare en duidelijke informatie	152
10.3 Meenemen: wederkerige en oprechte dialoog	171
10.4 Motiveren: helpend en gewenst gedrag	181
10.5 Markeren: zichtbare en onderscheidende organisatie	190
10.6 Verantwoorden: onderbouwen van keuzes, beslissingen en uitgaven	201
10.7 Samenvattend	216
11 Factor C: basis voor aansluiting bij beleid	217
11.1 Ontstaan en achtergrond van Factor C	217
11.2 De essentie van Factor C	219
11.3 Vijf pijlers, twintig stappen	219
11.4 Factor C-checker	223
11.5 Doel, analyse, strategie en aanpak	225
11.6 Succesfactoren	230
11.7 Samenvattend	232
12 CASI: aan de slag met gedrag	233
12.1 Het belang van CASI	233
12.2 De zes fasen van CASI	235
12.3 Gedragsbepalers: of wat gewenst gedrag in de weg staat	239
12.4 Interventiestrategieën: of hoe de doelgroep in beweging komt	241
12.5 Hoe CASI werkt: stimuleren van zonnepanelen	242
12.6 Samenvattend	244
13 Dilemmalogica: omgaan met spanningen	245
13.1 Geen dilemma zonder logica	245
13.2 Procedurele rechtvaardigheid	248
13.3 Werken met dilemmalogica: drie stappen	250
13.4 Samenvattend	258
14 Communiceren in gemeenten: nabij, complex en onmisbaar	259
14.1 Gemeentelijk team Communicatie	259
14.2 Raadscommunicatie	260
14.3 Communicatie rondom verkiezingen	262
14.4 Communicatietaken van gemeenten	263
14.5 Met het oog op morgen	274
14.6 Samenvattend	275

15	Communiceren in provincies: verbinden vanuit het midden	277
15.1	Provinciaal team Communicatie	277
15.2	Communiceren met andere overheden	279
15.3	Communicatietaken van provincies	283
15.4	Met het oog op morgen	287
15.5	Samenvattend	288
16	Communiceren op rijksniveau: balanceren tussen belangen	289
16.1	Ontwikkelingen in communicatiefunctie op rijksniveau	289
16.2	Communicatietaken van de rijksoverheid	293
16.3	Met het oog op morgen	300
16.4	Samenvattend	301
17	Communiceren door waterschappen: alles stroomt	303
17.1	Team Communicatie van waterschappen	303
17.2	Communiceren door waterschappen	306
17.3	Met het oog op morgen	313
17.4	Samenvattend	314
18	Communiceren in regio's: praktische realiteit	315
18.1	Regionale teams Communicatie	315
18.2	Communicatietaken van regio's	317
18.3	Met het oog op morgen	327
18.4	Samenvattend	328
	Intermezzo: Aansluiten en perspectief bieden	329
DEEL 3: PROFESSIONAL		333
19	Vakmanschap	335
19.1	Vakmensen verbinden	335
19.2	Ambtelijk vakmanschap	339
19.3	Hoe de professional professionaliseert	345
19.4	Naar een professionele identiteit	346
19.5	Samenvattend	347
20	Vakmanschap van communicatieprofessionals	349
20.1	Communicatie als professie	349
20.2	Overheidscommunicatie als professie	355
20.3	Morele maatstaven: wat is het goede?	356

20.4	Samenvattend	362
21	Opleiden voor overheidscommunicatie	365
21.1	Het ontstaan van opleidingen en beroepsverenigingen	366
21.2	Overheidscommunicatie studeren, bijleren en ontwikkelen	367
21.3	Beroepsvereniging Logeion	369
21.4	Beroepsniveauprofielen	371
21.5	Trends voor de professional	373
21.6	Samenvattend	375
	Epiloog: Tijd voor betekenis	377
	Index	381
	Bronnen, verwijzingen en verder lezen	385



DEEL 1

OVERHEID

‘Overheid’ is een verzamelbegrip voor organisaties die mogen beslissen over een bepaald gebied. Die beslissingen gaan over verdelen van schaarse middelen zoals ruimte, geld en de inzet van mensen. De overheid heeft gezag en dat is meer dan macht, namelijk toestemming om die verdeling te organiseren. En die gezaghebbende verdeling raakt onherroepelijk op meerdere manieren het dagelijks leven van inwoners, ondernemers en iedereen die er langer of korter mee te maken heeft. De overheid is verantwoordelijk voor het organiseren van het publieke leven en het handhaven van de rechtsorde. Het is onmiskenbaar ook een systeem en dus ingewikkeld. Dat is nodig om te voorzien in behoeften die groter zijn dan louter individuele belangen of particuliere oplossingen. En tegelijk brengt het verplichtingen met zich mee: hoe is de overheid toegankelijk en aanspreekbaar voor de keuzes die worden gemaakt? En niet alleen op momenten dat het de overheid zelf goed uitkomt. Want democratie is niet voor bange mensen, zo zei minister van Justitie Carel Polak in 1968. Daarom is overheidshandelen met allerlei veiligheids-palletjes omgeven. Waaronder een scheiding der machten tussen wie wetten maakt, uitvoert en daar als onafhankelijke rechter op toeziet. Net zoals volksvertegenwoordigers, toezichthouders en de media een controlerende functie vervullen.

Wat is overheid precies? Hoe functioneert zij en hoe kan en moet zij effectief communiceren met een diverse samenleving? Wat maakt communiceren tot zo’n belangrijk instrument? Dit deel biedt inzicht in het eigene, de taken en werking van de overheid – en hoe velen invloed uitoefenen op voornemens, keuzes en beslissingen. Waarbij communiceren vaak het begin is van wat kan uitgroeien tot beleid, dienstverlening en handhaving van afspraken. Dat onderstreept hoe belangrijk de manier is waarop contacten worden gelegd en bestendigd.

Intermezzo: overheid zit ertussen

Wie moet verdelen, heeft wat uit te leggen. Nederland kent een traditie van overleggen en decentraal bestuur, wat als een humuslaag onder relaties tussen overheid en samenleving ligt. Er is een basis, maar macht en gezagsverhoudingen dienen voortdurend te worden verklaard, onderbouwd en gelegitimeerd. Daarom zijn er allerhande veiligheidspalletjes zodra in het algemeen belang beslissingen worden aan- en afgekondigd. Burgers en hun organisaties eisen daarin een rol op, te beginnen met een relatie, wisselwerking: wat hebben we aan elkaar? Naast traditionele verticale relaties waarin de overheid regelt en organiseert, nemen horizontale samenwerkingsvormen een voorname plek in bij alles waar overheid om de hoek komt kijken. Met steeds meer ‘tussenruimte’ waar formele structuren en informele netwerken samenkomen. Met dit intermezzo van het deel over de overheid werpen we een licht op dat ‘tussen’, waarvoor filosofe Hannah Arendt³⁸ graag de metafoor van de tafel gebruikte en de betekenis van inter-esse onderstreepte: *er tussen staan*.

Niet zozeer wat de overheid doet verandert voortdurend – kernfuncties als zorg voor veiligheid en basisbestaan blijven – maar vooral het hoe: manieren en momenten waarop voorschriften, afspraken en diensten ontstaan. Communicatie ontpopt zich daarbij als voorwaarde voor begrip, draagvlak en gezamenlijke besluitvorming. Niet meer alleen in de vorm van eerste hulp bij bekendmaking, maar vooral als startblok bij de agendering van vraagstukken: hoe ontstaat contact? Dat vraagt om openheid, participatie en het vermogen om publiek handelen op toegankelijke wijze uit te leggen. Al dat *gecommuniceer* bepaalt of publieke opgaven op de agenda komen, hoe ze worden begrepen en opgelost. Het is daarmee een basale kwaliteit van iedereen in het publieke domein. De roep om duidelijkheid blijft groot, juist in een complexer wordende samenleving. Overheidscommunicatie staat daarin voor de opgave om de goede tafels neer te zetten en waar nodig te helpen een passende tafelschikking te organiseren.

Het gaat veel te ver om vandaag de dag overheid ‘tussenheid’ te noemen. Maar bij de gezaghebbende toedeling van schaarse waarden, zoals bestuurskundige David Easton het in 1967 omschreef, staan gezagsdragers er pas boven als ze er ook en eerst tussen staan. Dit werd gesymboliseerd in de persoon van de burgemeester, die als eerste burger verbindend en aanmoedigend aanwezig is, als eerste bestuurder het dagelijks bestuur en het algemeen bestuur (gemeenteraad) voorziet en ook nog eens zorg draagt voor de immer gevoelige openbare orde: de stad als polis, veilige haven. Bij alle verschillen tussen overheidsinstellingen zijn enkele constante elementen aan te wijzen, zoals de basale functies om de rechtsorde te waarborgen en te zorgen voor een basisbestaan voor iedereen. Niet weg te denken is ook de voortdurende zorg voor democratische legitimiteit en het organiseren van tegenmacht via allerlei controlemechanismen, inclusief de rol van de journalistiek. Omdat macht tegenmacht nodig heeft. Hiërarchische, verticale verhoudingen schuren voortdurend met horizontale, gedeelde afspraken. Dat levert een spannende uitdaging op voor professionals bij de overheid, die werk willen maken van communicatie.

‘Het volk wil steeds meer in ruil voor steeds minder verplichtingen en inspanningen. De politici, die voor hun machtspositie afhankelijk zijn van het volk, zoeken slechts de gunst van het volk, waardoor de politieke koers van de staat een hulpeloze prooi wordt van de grillen van de publieke opinie. Op dat moment is de democratie ontaard in een ochlocratie, het schrikbewind van de massa.’

Ilja Leonard Pfeijffer in de roman *Alkibiades*³⁹

Wat en hoe

Niet zozeer het wat als wel het hoe van de overheid blijkt door de tijd heen voor verandering vatbaar. Voorschriften, diensten en afspraken komen op andere manieren tot stand, en dat leidt vooral tot wisselende verhoudingen. De ruimte tussen gezagdragers – bestuurders en ambtenaren – en hun omgeving vraagt veel dialoog, of het nu om problemen, voornemens, beslissingen of de uitkomsten daarvan gaat. Ook binnen de overheid als geheel en in de gemeenschap worden klassieke verbindingen zoals de zuilen verrijkt én vervuild. Allerhande technologische mogelijkheden en een enorme toename van inzichten op het vlak van gedrag en samenleven oefenen daarop een flinke invloed uit. Organisaties starten weliswaar vanuit de eigen aanpak

om in de volgende stap nieuwe combinaties en transitie voor te stellen, die weer worden teruggedraaid bij de organisaties waar het formele gezag ligt om mensen, middelen en rechten toe te wijzen.

‘In de nieuwe “tussenruimten” leren politici, bestuurders, ambtenaren en andere spelers om ‘tweebenig’ te denken en doen, bloeit spagaten maken als professionele vaardigheid.’

Bestuurskundige Geert Teisman⁴⁰

Begrip en draagvlak

De communicatieve dimensie van al die publieke verhoudingen is er altijd geweest, vanaf de eerste afspraken die mensen maakten over de verdeling van land en de bereidheid om de zorg daarvoor in handen te leggen van bestuurders, die op hun beurt weer ambtenaren vrijstelden om een deel van hun werk op zich te nemen. Door een hang naar overleggen en decentrale afspraken had Nederland lange tijd de naam als gidsland voor bestuurlijke organisatie, met de waterschappen en het poldermodel als kroonjuwelen. Doordat daarbij steeds weer de verdeling van schaarse zaken aan de orde is, zijn er ook altijd conflicten geweest, en dus van manieren om in en met een gemeenschap afspraken te maken, begrip en draagvlak te bewerkstelligen. En waar ophef en ongemak ontstaan, valt iets uit te leggen. Liefst tijdig, open en eerlijk.

Inclusieve kwaliteit

De tijd dat voorlichting een uitkomst was van agenderen, bedenken en besluiten, is niet voorbij. Het blijft steeds weer van betekenis om te helpen verklaren en toe te lichten, werk te maken van openbaarheid. Als recht en als plicht. Eenieders toegenomen mogelijkheden om te informeren en mobiliseren maken evenwel een verschuiving duidelijk. Communiceren is, meer dan een resultante van overheidsbeleid, een voorwaarde. De momenten en manieren van contact bepalen of, en vooral hoe, opgaven kunnen worden geagendeerd, verkend en uiteindelijk tot beslissingen en uitvoering komen. Communiceren is een inclusieve kwaliteit van het handelen van allen die bij het oppakken en verhelpen van publieke opgaven betrokken zijn.

Opletten geblazen!

Overheid wordt er ondertussen niet duidelijker op, zo leert de geschiedenis. Niet qua organisatie, qua opgaven en qua werkwijzen. Grote maatschappelijke crises en misstanden binnen de overheid illustreren steeds weer dat het opletten geblazen is waar overheid is. De overheid doet het niet gauw goed; *ze heeft het steeds weer gedaan*.⁴¹ En dat is niet vreemd, gezien wat niet zonder overheidsbemoeienis kan worden aangepakt: de opvang van vluchtelingen, het tegengaan van schadelijke stikstofverbindingen of het voorkomen van verkeersongevallen. En dan begint het feest van de democratie elke vier jaar (als dat al lukt) ook nog eens opnieuw: met nieuwe beloften en nieuwe gezichten in nieuwe verhoudingen. Het is allemaal deel van de overheids-eigen symboliek, zegt politicologe Deborah Stone erover: omwille van de tegenmacht is de zittingsduur van een overheidsbestuur aan tijd gebonden en is elk handelen omgeven door checks and balances. Ook het vergaderen in hoge grote zalen hoort erbij wat haar betreft: dan ervaren mensen ruimte om opnieuw te beginnen en te bepalen wat goed is voor stad en land.⁴² Want overleggen is en blijft een basisbehoefte: tussen gehoorzaamheid aan de wet en zelforganisatie of autonomie is het voortdurend schipperen geblazen.

Ertussen staan

Tegelijk of misschien wel juist daarom klinkt vaak de roep om duidelijkheid: waar is de overheid op het moment dat het misgaat, waarom grijpt de overheid in of juist niet? Maar die duidelijkheid is niet altijd eenvoudig. Enerzijds wordt machtsuitoefening effectiever naarmate het wordt begrepen, ofwel in Hegels⁴³ woorden: 'Wat redelijk is, is werkelijk; en wat werkelijk is, is redelijk.' Anderzijds blijkt volledig begrip een illusie vanwege de uiteenlopende typen relaties en interacties die overheid en burger in de loop der tijd samen voor elkaar hebben gebokst. Waarop velen achter de schermen en voor het voetlicht voortdurend proberen invloed uit te oefenen. Ga er maar aan staan om in die weerbarstige context contact te maken met mensen in een kwetsbare positie op de woning- of arbeidsmarkt. Ga er maar *tussen* staan, is tussen de regels door te lezen in dit deel over de overheid als context van communicatiewerk. En help een passende voorstelling van zaken te bewerkstelligen: wat gebeurt hier en wat is er mogelijk? Het vakgebied overheidscommunicatie laat zien hoezeer duidelijkheid onder druk staat en tegelijk uitdaagt om de *common ground* te benutten. Want door de eeuwen heen is ook een basale welwillendheid ontstaan om bij complexe opgaven te zoeken naar een gezaghebbende verdeler. Die kan teleurstellen én verrijken. Met koppelingen die a priori ongemakkelijk zijn, en misschien daardoor wel zo veel vindingrijkheid aan het licht brengen.



DEEL 2

COMMUNICATIE

Het contact tussen overheid, inwoners, ondernemers en anderen kent vele manieren van communiceren. In deel 1 hebben we uiteengezet hoe communicatie een zelfstandig instrument kan zijn om mensen te bereiken én een onlosmakelijk onderdeel is van wetten en voorzieningen als subsidies en verkeersmaatregelen. Tegelijk leidt die communicatie vaak tot onbegrip. Zeker in crisissituaties met onzekere informatie zoeken burgers houvast: wie staat erachter? Er wordt wel gesproken over een sociaal contract: de basisafspraken waarbij burgers tijdelijk in vertrouwen gezag overdragen aan een 'hogere macht', de overheid. Maar dat vertrouwen is niet vanzelfsprekend. Daarom vraagt, naast communicatie over beleid, het communiceren over de organisatie aandacht. Om die reden daagt het veelal omstrede eigen van overheidsbemoediging extra uit om werk te maken van 'corporate communicatie': een samenhangend verhaal van het 'waarom' achter het 'hoe en wat'⁴⁴.

Overheidscommunicatie kunnen we kortweg definiëren als 'professionele zorg voor het contact tussen overheden en burgers'. Deze omschrijving verwijst vooral naar de professionals die zich binnen de overheid toeleggen op het organiseren en uitvoeren van 'de communicatie'. Bedoeld en gepland. Maar zo'n afbakening doet geen recht aan de feitelijkheid van het overheidsgecommuniceer: 'de overheid' bestaat uit zo'n 1600 organisaties⁴⁵ waar in 2024 ruim 1,1 miljoen fte medewerkers werken⁴⁶, die allen direct of indirect bijdragen aan de prestaties van de overheid. En die dus een factor van belang zijn voor het communiceren van de overheid. Omdat iedereen in Nederland – gewild of ongewild – een relatie met de overheid onderhoudt, beïnvloedt dat communiceren vanzelfsprekend en op veel manieren het dagelijks leven van (en het beeld bij!) iedereen die korter of langer in Nederland verblijft.

Wat vermag professionele overheidscommunicatie? Hoe ontwikkelde de discipline zich, hoe functioneert zij en hoe kan effectief communiceren met

een diverse samenleving vorm krijgen? Wat maakt communiceren tot zo'n belangrijke pijler onder ieders handelen? Welke communicatiedisciplines hebben voor de overheid bijzondere betekenis en welk instrumentarium heeft de overheid tot haar beschikking om de verschillende opgaven te realiseren? Na deel 1 over het eigene van de overheid laten we in deel 2 het eigene van communiceren van en voor overheidsorganisaties aan bod komen. Dan gaat het ook om wat verwant is aan of juist anders dan communiceren door commerciële bedrijven. We maken duidelijk hoe communicatie kan bijdragen aan vertrouwen in de overheid.

Eerst brengen we communiceren als fenomeen en ambacht naar voren. Klassieke indelingen naar 'zenders' en 'ontvangers' schieten vaak tekort om moderne verhoudingen te definiëren. Immers, zowel beleidsmakers als burgers kunnen beurtelings overdragen (zenden) en signalen oppikken (ontvangen). Dat maakt het er niet per se eenvoudiger op en des te spannender. Beide oriëntaties zijn aan de orde. En ze vragen voortdurend publieke verantwoording, waardoor ook de organisatie achter al het gecommuniceerd van grote betekenis is. Niemand die professioneel werk wil maken van communiceren, ontkomt aan de spagaat van brengen en halen; de vraag is vooral hoe het lukt om die tweebenigheid of lenigheid onder de knie te krijgen en te delen, of gemeenschappelijk te maken, zoals het woord communicatie letterlijk belooft. In het hoofdstuk 'Overheidscommunicatie is van betekenis' staat de kracht van het herkennen en hanteren van wat voor mensen van waarde is centraal. Betekenis geven aan informatie is een grondslag van professionele overheidscommunicatie⁴⁷.

Bij een blik in de communicatieve gereedschapskist van de overheid springen vijf essenties naar voren: (1) *Meedelen*, met in de hoofdrol informatie, (2) *Meenemen*, wat focust op dialoog, (3) *Motiveren*, omwille van gedrag en (4) *Markeren*: wie staan er achter het *meedelen*, *meenemen* en *motiveren*: de organisatie? Dit kwartet is leidraad voor een beschrijving van communicatieve taken. Daarbij bespreken we ook de verbindende rol (5) *Verantwoorden*, de onderbouwing van professionele keuzes

Enkele binnen de overheid ontwikkelde instrumenten geven we extra aandacht: de Factor C-methode vanwege het strategische karakter, het Communicatie Activatie Strategie Instrument (CASI) als leidraad voor gedragsinzichten en Dilemmalogica voor uiteenlopende zienswijzen en omgaan met spanningen. Aan het einde van dit deel maken we een rondgang langs de verschillende bestuurslagen aan de hand van de vijf essenties van overheidscommunicatie.

Intermezzo: Aansluiten en perspectief bieden

Een stoplicht communiceert. Als zodanig. De verkeerskundige die de rotonde bedacht, zag de keuze: laat de overheid omwille van veilige doorstroming de weggebruikers naar een systeem koekeloeren of naar elkaar? Met de onstuitbare opkomst van technologie is de keuze actueler dan ooit. Regeert de technische of de menselijke maat? Of, wat plechtiger geformuleerd: externaliseren we de verantwoordelijkheid van burgers voor publieke veiligheid of helpen we internaliseren, eigen maken?

De ontwikkeling van de praktische wijsheid over communiceren laat zien hoe mensen voortdurend bijdragen aan een passende kijk op kwesties die een individueel belang te boven gaan. En dus niet alleen mensen, getuige ook de opkomst van kunstmatige intelligentie: communiceren is van alles en iedereen. Gedurende de afgelopen decennia zijn niet alleen veel mooie inzichten vrijgekomen over hoe communiceren werkt: vooral toepassingen buitelen over elkaar heen.

Dit intermezzo maakt de balans op van deel 2: wat communiceren betekent en wat een deskundige aanpak vermag. Met als rode draad: wat kan veel worden bereikt met het vinden en benutten van de juiste momenten en manieren van contact! Met communicatieprofessionals in een bijzondere rol: niet de hoofdrol, die is vaker voor burgers en bestuurders. Ze vervullen vooral de rol van helpers van die helden: om aan te sluiten op verlangens, voorkeuren en verwachtingen. Om een passend perspectief te vinden. Dat kan een tekst zijn, een gesprek en net zo goed een stoplicht of een rotonde. En niet zelden een teleurstelling, omdat overheid nu eenmaal schaarse zaken verdeelt, waar vrije krachten niet uitkomen.

Van transmissie via transactie naar interactie. Of: van oog voor eigen zendwerk via een neus voor vermogens van de ontvanger naar samenspraak en weerklank, met alle zintuigen die ertoe doen. De professionele kijk op communiceren evolueerde. Met een stapelend effect, vanwege de uiteenlopende situaties waarin contact vraagt om enige vorm van deskundigheid. Zo leerde de coronacrisis wat ook bij kleinschaliger verstoringen de kop opsteekt: een

behoefte om rap bereikbaar te zijn en anderen te kunnen bereiken. Zoals nieuws niet eeuwig nieuws blijft en overgaat in actualiteit, achtergrond en soms ronduit verstrooiing, vraagt het contact van en met de overheid ook om inzicht: over hoe er geschakeld wordt van distribueren van informatie naar wat communicatie ook belooft: gemeenschappelijk maken, elkaar helpen voorzien wat er aan de hand is, wat van betekenis is en wie wat nodig heeft.

Uit de verzamelde inzichten en ervaringen in deel 2 komt de essentie van overheidscommunicatie naar voren. Die is samengeballt in vijf werkwoorden, in een poging recht te doen aan de praktijken bij gemeenten, provincies, rijksoverheid, waterschappen en in de intrigerende tussenruimten die overal ontstaan: *meedelen, meenemen, motiveren, markeren* en *verantwoorden*. Natuurlijk, de werkelijkheid laat zich niet vatten in een vuistvol begrippen, maar onder tussen lichten deze essenties onmiskenbaar op. Communicatieprofessionals maken er werk van, en dankzij hun inspanningen en die van vele inhoudelijke experts en volksvertegenwoordigers wordt duidelijk hoe relevant het is om die werkwoorden in samenhang te bezien. Vooral dankzij inwoners en ondernemers, en mensen die als waak- en wekhonden die inspanningen in de gaten houden. ‘Zet de burger centraal’, verzucht de Nationale ombudsman als hij juni 2025 het jaarverslag over 2024 presenteert.¹⁸⁸ Een ombudsman die openlijk vooral politici aanspreekt: ‘Als u te veel belooft, en u kunt niet presenteren wat u belooft, dan is het vertrouwen nog verder weg dan het al was.’ Bijna een kwarteeuw geleden schudde Pim Fortuyn iedereen wakker met ‘Zeg wat je doet, en doe wat je zegt’.

De opkomst en ontwikkeling van overheidscommunicatie als vakgebied laat zien hoe politieke beloften en publieke verwachtingen voortdurend bewegen, en per saldo vaak schuren. Waarvoor in deel I meerdere systeemkenmerken zijn aangegeven, zoals het reactieve karakter van veel overheidsbemoeienis, de kwetsbaarheid van het afwegen en beslissen vanuit een glazen huis en de onvermijdelijke teleurstelling die met meerderheidsbesluiten samenhangen. Soms legitimeert de instemming van 51 procent al op welke kant het muntje valt. Er zijn altijd verliezers, waardoor het eigene van de overheid dwingt tot bescheidenheid als het gaat om beloften en gretigheid als het gaat om het bewerkstelligen van tijdigheid, betrouwbaarheid, wederkerigheid en evenredigheid.

Professionele overheidscommunicatie heeft daarom veel trekken van een oefening in spagaat of, in wat minder pijnlijke woorden: tweebenigheid.¹⁸⁹ Ooit bracht het ministerie van BZK deze tegenstrijdigheid samen in de slo-

gan 'Weet wat er leeft, zorgt dat het werkt'. Ook dat is een belofte, maar wel een die recht doet aan de ingebakken worsteling bij het samenbrengen van uiteenlopende zienswijzen. Aansluiten én perspectief bieden. Voorwaarden scheppen én beperkingen aangeven. Loslaten én handhaven. En steeds weer verantwoorden waarop het meedelen van informatie, meenemen bij afwegingen, motiveren om gedrag aan te passen en markeren van *the parent behind the brand* is gestoeld.

Uit alle praktische wijsheden komt vooral naar voren hoe belangrijk de persoon van de professional is: wat heeft hij of zij in huis om tijdig, open en eerlijk contact te maken? Niet diens technieken maken het verschil, hoe belangwekkend de mogelijkheden van Factor C, accountability en al die andere denkkaders en gereedschappen ook mogen zijn. En ook niet diens theorieën, die helpen verklaren waarom mensen zich meer zorgen maken over verlies dan over winst, zich iets negatiefs beter herinneren dan positief nieuws of dat hun rationele brein het aflegt tegen de impulsieve gevoelens die zich nu eenmaal als eerste aandienen.

Professionaliteit begint met een persoonlijke keuze: waar sta ik en waar sta ik voor, waar sta ik tussen en waar sta ik boven? Hoe kan ik focus aanbrengen in een a priori meervoudige en tegenstrijdige context? Theorie en techniek helpen om beter voor de dag te komen, maar alles begint bij persoonlijke professionaliteit, waarop een klassieke definitie van vertrouwen zinspeelt: 'De bereidheid om het risico te nemen dat iemand je in de steek laat, in de verwachting, dat hij dat niet zal doen.'¹⁹⁰



DEEL 3

PROFESSIONAL

Wat eerst voorlichter heette werd communicatieadviseur en kent inmiddels vele varianten om recht te doen aan specifieke taken van wat onmiskenbaar als een beroepsgroep kan worden betiteld. En toch is de communicatiediscipline geen *beschermde beroep* met een eigen status. Waardoor vaak de vraag opduikt: waar staat de professie voor? 'Daar hebben we toch Communicatie voor', betitelde de eerste lector overheidscommunicatie Roelf Middel in 2002 in de rede bij zijn aantreden. En nog regelmatig komt een cartoon langs waarin een meisje aan de bar door Fokke en Sukke wordt belaagd: 'Hé, jij doet toch communicatie?' en 'Zeg dan es wat!' Communicatie speelt als professie tot de verbeelding en de associaties werpen een licht op de verwachtingen. Als beroepsgroep bij de overheid roepen die verwachtingen ook twijfel op. Dan gaat het al snel over '800 spindoctors' en duikt alle inspanningen ten spijt de suggestie op van een mannetjesmaker die bestuurders uit de wind probeert te houden, reputaties bewaakt en ergens een positieve draai aan tracht te geven.

Misschien raakt het ongemak met de professie overheidscommunicatie wel de juiste snaar. In deel 1 is niet onder stoelen of banken gestoken dat wie macht heeft tegenmacht verdient en dat enkele 'systeemkenmerken' welhaast voortdurend de hoon over overheidsdienaren afroepen. Doen wat de samenleving zelf niet voor elkaar krijgt, in alle openbaarheid en vaak in een reactieve rol vanwege een ingrijpende gebeurtenis, dat is vragen om problemen. En dus om verantwoording. In deel 2 is uiteengezet dat het communiceren van de regering kort na de propagandaschade van de Tweede Wereldoorlog begon met fluwelen handschoenen aan, en eerst uitsluitend via de vrije, onafhankelijke media verliep. Om vervolgens door te ontwikkelen van het louter meedelen van door parlement, gemeenteraad en andere volksvertegenwoordiging aanvaard beleid naar vroegtijdiger contact over wat knelt

en overheidsbemoeienis legitimeert. De zorg van iedereen in de organisatie voor de factor Communiceren is van recente datum en nog immer van de nodige kritische blikken verzekerd. Communicatiewerk nestelt zich onder-tussen in menig hart: van beleid, uitvoering, de samenleving, en dus van de mensen die daarvoor staan.

Deel 3 begint met de vaststelling dat ambachtslieden waar ook ter wereld en in welk vakgebied dan ook iets gemeenschappelijks hebben: ze kunnen door-dringen tot de kern en verbanden leggen die nieuw licht werpen op een zaak. En ze kunnen hun praktische wijsheid verder brengen, zodat ook anderen er weet van hebben. Waarbij een inzicht uit deel 2 leert dat doorvertellen beter gaat als er iets schuurt: *no story without conflict*.

De communicatieve professional bij de overheid kan eigenlijk niet anders dan investeren in het verhaal over het waarom van een interventie, het hoe van een aanpak en het wat van de concrete handeling, waar de driedeling van de Gouden Cirkel van Sinek naar verwijst. Door zelf en met vakgenoten lui-ken te openen en wegen te banen. Daarbij vraagt vooral de manier van han-delen aandacht. Aristoteles wist al: een heldere argumentatie (logos) kan niet zonder een emotionele connectie (pathos) en de ervaring van betrouwbaar-heid (ethos). Ooit vatte communicatiewetenschapper en theoloog Anne van der Meiden de morele dimensies van het vak samen met drie maatstaven: *waarheid, macht en loyaliteit*. Hoe getuigt het communicatiewerk van balans zodra zowel bestuurders, burgers als andere belanghebbenden aandacht opeisen?

Met een eigen beroepsvereniging, een waaier aan opleidingen en een keur aan mensen die vanuit praktijk en wetenschap daarbij helpen, krijgt profes-sionalisering gestalte. En zo kan met eigen beroepsprofielen, trendstudies en een leerstoel steeds steviger onderbouwd worden waar het vakgebied voor staat. Professionaliteit ontstaat zodra van individueel naar collectief leren wordt doorgepakt en het bovendien mogelijk blijkt om die lerende praktij-ken gezaghebbend te beschrijven. Daarom bevat dit deel ook een oproep tot vorming van moresprudentie. Opdat het doorvertellen én verantwoorden nooit zal stoppen. Dat daagt uit, zeker op de terreinen die in deel 2 naar voren werden geschoven als de vijf essenties van het vakgebied overheidscom-municatie: meedelen, meenemen, motiveren, markeren en verantwoorden. Daarom rollen we in een epiloog met verkenningen enkele lopertjes uit.

Epiloog: Tijd voor betekenis

Een gesprek tussen Corine en Guido

Guido is neergestreken op een zonovergoten terras; Corine kan elk moment arriveren, want vandaag blikken ze terug én vooruit op wat het schrijfproces hun bracht. 'Hoi, schrijfmaatje', klinkt het vrolijk. 'Moet je nou 's kijken!' Corine lacht, gaat zitten, klapt haar laptop open en toont een plaatje. 'Zo zitten we erbij volgens ChatGPT.'



'Haha! En waar hadden ze het over, die twee daar bij de Hofvijver?' Corine kijkt nu bedrukt. 'Nou, dat zouden we ChatGPT vragen, toch? Maar toen ik de samenvattingen van alle hoofdstukken invoerde met een uitgebreide prompt waarin ik een resumé in duizend woorden vroeg, werd ik niet blij.' Guido scrolt door het document: 'Hm. Waar is de bezieling? Dit vak, ons verhaal? De machine lepelst vooral veel feiten op. Maar misschien kunnen we daar wel blij mee zijn! Dit laat de toegevoegde waarde van communicatieprofessionals heel mooi zien. Voor de menselijke maat moet je niet bij machines maar nog altijd bij mensen zijn. Kom, we bestellen koffie en doen het zelf. Wiens idee was het ook weer, dit boek?' Corine: 'Ik las deze week in de nieuwsbrief van Omdenken: "Als niet wij, wie dan? Als niet nu, wanneer dan?" Dat vat het aardig samen.' 'Ja', beaamt Guido: 'We hadden al een tijdje het plan toen jij zei: zullen we nú beginnen óf het er niet meer over hebben?'

De juiste vraag op het juiste moment.’ ‘O, dan heb ik er nog wel eentje’, zegt Corine. ‘Wat is voor jou de kern van ons boek?’

‘Het gaat niet om meer communiceren, maar om meer contact. Zien wat er leeft, voelen waar het schuurt, inspelen op wat mensen scheidt én bindt.’ ‘Eens’, zegt Corine. ‘Ons vak ontwikkelde zich van een gereedschapskist vol nuttige instrumenten naar een fundamentele en strategische manier van kijken, luisteren, uitleggen, signaleren en verbinding maken. Om het eigene van de overheid recht te doen. “Ne Jupiter quidem omnibus”, die spreuk op het oude Haagse stadhuis die jij regelmatig aanhaalt: zelfs Jupiter kan het niet iedereen naar de zin maken. De overheid grossiert in schaarste en dus in ongenoegen. Er is altijd wel iemand die zich tekortgedaan voelt. Aan onze vakgenoten de taak mee te delen waar moet, mee te nemen waar kan. Chapeau voor hoe vaak we daar in slagen, want het is geen sinecure. Ik vind het eigenlijk wel knap hoe we dat in vijf essenties vingen, $4 \times M + v$.’ Guido grijnst: ‘Jij wist dat gelijke letters beter bekten en beter te onthouden zijn. Symboliek, daar grossiert de overheid ook in.’ ‘Klopt!’ ☺

‘Wat me zo raakt in al die professionele verhalen is de betekenis van aandacht; dat je er bent, aanraakbaar, aanspreekbaar.’ Guido veert op. ‘Als je ertussen staat, zit je er niet gauw naast’, zeg ik Hannah Ahrendt na: inter-esse. Geweldig hoe zo’n klassiek communicatiethema als bereik nieuwe inhoud krijgt. Na het beschermende “wij” van de verzuiling en de glorie van het “ik” van het marktdenken is dit de tijd van “ons”. Mensen vertrouwen de overheid minder, maar elkaar meer, peilde het scr toch? Moet je die coöperaties en buurtinitiatieven zien. Bereiken wordt be-raken, noemt onze Vlaamse vakbroeder Eric Goubin dat.’ Corine op besliste toon: ‘En daar speelt het overheidscommunicatievak precies op in! Fascinerend hoe rollen schuiven en digitalisering daarbij ondersteunt, aanjaagt tot andere manieren van werken. Technologie verandert niet zozeer hoe we communiceren, maar wie er communiceert. Straks praten niet alleen jij en ik, maar ook virtuele ‘agents’ mee in participatietrajecten. Wie schrijft hun script? Wie stelt de vragen? En wie bewaakt de menselijke maat als AI de taal van de overheid overneemt? We zien inmiddels systemen die beleidssignalen ophalen uit miljoenen datapunten en daaruit voorstellen destilleren, inclusief prioritering. Nog even en niet de bestuurder bepaalt wat er speelt, maar data. Een existentiële verschuiving in machtsverhoudingen. En dus ook in communicatie. Wie duidt dat algoritme? Wie bekommert zich om het menselijk perspectief?’

‘Wat blijft over van het eigene van overheid?’, klinkt het dan, haast retorisch. ‘Terechte vraag’, zegt Corine, ‘doe eens een poging hem te beantwoorden.’ ‘Wat we nodig hebben zijn conceptuele verbinders: mensen die helpen ver-

halen te maken, betekenis te geven aan wat uit alle kanten wordt opgedragen. Inclusief AI.' 'En dus', vult Corine aan, 'wordt verantwoording een realtime activiteit. Waar ben je van, waar sta je voor? Communicatieprofessionals binnen overheidsorganisaties zijn betekenis makers. Wat denk jij, zijn we daar klaar voor?'

'Ik zie steeds meer vakgenoten doen wat ze in Rotterdam zo mooi noemen "doe meer met ongeveer". Eropaf. Ongemak productief maken. Leaders die ruimte bieden, collega's die elkaar opzoeken zodra iets schuurt, opleiders die snappen dat mensen meer leren van wat ze doen dan van wat ze van plan zijn.' Corine knikt: 'Met de kracht van nieuwsgierigheid. Zonder nieuwsgierigheid geen innovatie en een professionele basishouding begint met vragen stellen. Durf te twijfelen, stel je oordeel uit. Geef toe wat je niet weet, en onderzoek nieuwe perspectieven met een vragende houding, met lef en verbeeldingskracht. Met verve uitdragen en verantwoorden hoe je bijdraagt, waarom je doet wat je doet. Een sterke professionele identiteit is geen luxe, maar noodzaak. Goed werk maakt trots. En die trots is besmettelijk. Ik zie teams floreren die niet alleen willen reflecteren, maar elkaar uitdagen, ruimte maken om te spelen, ontdekken en innoveren. Jouw werk is zuurstof van de democratie, zeg ik good old Jacques Wallage na.'

Guido filosofeert verder: 'Hier en daar klinkt de roep om een nieuwe toekomstcommissie. 25 jaar geleden spoorde de opmars van ICT het kabinet aan tot een staatscommissie. Nu schudt technologie weer de boel door elkaar.' 'Dan heb ik ook nog wel een suggestie', zegt Corine. 'Voor mij staat na onze zoektocht naar professionele overheidscommunicatie onomstotelijk vast dat het echt een onderscheidend vak is. Dat erkenning en bescherming verdient. Een wild idee, maar moet overheidscommunicatieprofessional niet een beschermde beroepstitel worden met – à la BIG voor medische beroepen – een eigen register waar je in komt na bewezen praktijkervaring, gerichte opleiding of een combinatie van beide? Een schone taak voor opleiders en de beroepsvereniging om daarover het denken te starten! Of is dat te optimistisch?'

'Kun je in dit vak ooit té optimistisch zijn?' klinkt over de tafel. 'Ik word zo blij van onderzoekers die aantonen dat de overheid zo veel bereikt. Lichten boven de korenmaat! Leuker kunnen we het niet maken, wel ... en dát verandert. Meer dan makkelijk maken. Gerichter meedelen. Eerder meenemen. Beter motiveren. Behoedzaam markeren. Eerlijk verantwoorden. John F. Kennedy, 1961: "Ask not what your country can do for you. Ask what you can

do for your country”. Blijven vragen. En nu is het tijd voor het goede nieuws.’ ‘Vertel!’ Corine draait haar laptop, beiden kijken naar het beeldscherm. Daar licht een lijstje op met zes kernachtige tips, als appel aan overheidscommunicatieprofessionals: gemaakt door ChatGPT. ‘Mooi’, zegt Guido tevreden. ‘En als we daaraan nog een zevende tip willen toevoegen, welke zou dat dan zijn? Zullen we dat de lezer vragen?’

- *Maak werk van de vijf essenties. Niet als lijstje, maar als houding.*
- *Ben nieuwsgierig: stel vragen, blijf leren, blijf spelen.*
- *Geef betekenis. Iedere dag opnieuw.*
- *Wees het ethisch geweten waar technologie dat nooit kan zijn.*
- *Ontwikkel je visie: niet méér communicatie, maar meer contact.*
- *En wees trots. Want jouw werk is de zuurstof van de democratie.*

Benut overheidscommunicatieprofessional.nl voor contact en aanvullende inzichten. Vanwege de dynamiek van het vakgebied presenteren wij op deze website actuele cases, inzichten en reflecties en andere bronnen om (met elkaar) te delen en leren.

Wie de overheidspraktijk kent, weet hoe weerbarstig die is. Burgers zijn meer dan klanten, bestuurders meer dan managers en ambtenaren meer dan uitvoerders. Overheden verdelen voortdurend schaarse ruimte, tijd en middelen – bijna altijd met ongemak, dilemma's en betwijfeld vertrouwen tot gevolg. Waar de een wint, voelt de ander zich verliezer. Hoe hard je ook werkt: het is zelden voor iedereen goed.

In die context zoeken overheidscommunicatie-professionals dagelijks naar manieren van contact over het onmogelijke, het ondankbare en het onmisbare. Wat daarvoor allemaal nodig is, staat centraal in *Overheidscommunicatie voor professionals*.

Gebaseerd op decennia aan ervaring biedt dit boek een stevige combinatie van theorie en praktijk. Corine Hoppenbrouwers en Guido Rijnja beschrijven waar het vak overheidscommunicatie vandaan komt, waar het staat, waar het naartoe beweegt en wat de rol van de communicatieprofessional hierin is. Met voorbeelden uit alle bestuurslagen en beleidsterreinen ontstaat een rijk beeld van een discipline die steeds belangrijker wordt voor het functioneren van onze democratie. De auteurs laten zien hoe communicatieprofessionals verantwoordelijkheid nemen voor maatschappelijke opgaven die geen eenduidige oplossingen kennen. Werken in een democratische context vraagt onderhoud: tegenspraak tevoorschijn luisteren, ruimte creëren voor gesprek, betekenis geven en duidelijkheid bieden over wat wel kan.

Dit boek is voor de dappere professionals die dagelijks hard werken aan deze complexe opgaven, die in de storm durven staan en volhouden. Het boek biedt ook houvast voor bestuurders, beleidsmakers en dienstverleners die communicatie beter willen begrijpen en benutten.



Corine Hoppenbrouwers

adviseert, begeleidt en traint overheidscommunicatieprofessionals en bestuurders op alle bestuurslagen en beleidsterreinen in het omgaan met weerbarstige opgaven en het voeren van regie over communicatie.



Guido Rijnja was tot zijn recente pensionering adviseur bij de Rijksvoorlichtingsdienst en promoveerde eerder op hoe professionals omgaan met weerstand.

