




# Stand van Overheidscommunicatie

## De oogst van zes dialoogtafels



Welke ontwikkelingen komen op ons af? Wat hebben communicatie-professionals bij de (Rijks)overheid nodig om die uitdagingen het hoofd te bieden? En hoe vertalen we dit naar leren en ontwikkelen?

Dat heeft de Academie voor Overheidscommunicatie in de periode eind 2022 tot zomer 2023 verkend, samen met experts uit verschillende domeinen in een serie dialoogtafels onder de noemer *De Stand van Overheidscommunicatie/Aan tafel*.

De thema's zijn Woordvoering, Ethiek, Interne communicatie, Participatie, Crisis en conflict, en Accountability. De oogst bestaat uit zes thema-overstijgende aandachtsgebieden voor leren en ontwikkelen. Bedoeld voor communicatiedirecties, -afdelingen en communicatieprofessionals in overheidscommunicatie, om bijvoorbeeld mee te nemen in jaarplannen, afdelingsvisies of opleidingsplannen. Of om morgen al mee te beginnen!



## 1. Waarachtig luisteren en er iets mee dóen

Alles begint bij oprecht contact. En hierin moet de overheid leren om 'waarachtig te leren luisteren'. Niet zozeer om te horen wat we moeten doen, maar om de ander erkenning te geven. Zoals Remkes heeft gedaan tijdens de stikstofcrisis.

*'Luisteren naar signalen en ernaar handelen, dat systeem zit op slot bij de overheid'*

Vaker burgersignalen ophalen en hier ook iets mee doen. Handelen naar de overkoepelende wensen, zorgen en knelpunten die uit de signalen komen.

- Luistervaardigheden explicieter opnemen in de toolkit van communicatieprofessionals.
- Analysetools en methoden verkennen om overkoepelende conclusies en tendensen uit burgersignalen te halen.

## 2. Communiceren vanuit vertrouwen



De overheid moet weer op basis van vertrouwen gaan communiceren. We moeten af van het idee dat mensen er in beginsel op uit zijn te frauderen, denk aan de Toeslagenaffaire. Zoals een zorgverzekeraar die overstapte van een model van wantrouwen naar dialoog, waarna het aantal wanbetalers drastisch daalde. Toegroeien naar een model van vertrouwen raakt ook aan doorontwikkeling van participatie. Geen inspraak voor de vorm, maar co-creatie of mede-

*'Als je wantrouwen geeft, moet je niet gek opkijken als je wantrouwen terugkrijgt'*

eigenaarschap. Mensen het vertrouwen en de regie geven om de samenleving en hun directe omgeving zelf vorm te geven. Communicatie daarbij inzetten, 'als redder van de democratie'.

- In alle uitingen vertrouwen uitstralen. Aandacht voor de tone of voice en inclusieve taal.
- Leren hoe je minder verkrampd met communicatie omgaat; beslissingen en afwegingen eerder actief openbaar maken.
- Faciliteren van participatietrajecten 2.0 en de communicatieprofessional leren om deze trajecten te regisseren. Kennis ontwikkelen van deze verbeterde vormen van burgerparticipatie.



## 3. Meervoudig kijken

Haal het perspectief van buiten naar binnen. We moeten ons als overheid en communicatieprofessional intensiever gaan bezighouden met de verwachtingen en gevoelens die in de 'buitenwereld' leven. De doelgroepen en hun verschillende leefwerelden beter leren kennen. En we moeten ook de sociale processen die een rol spelen bij een crisis, weerstand of wantrouwen, beter leren begrijpen. En daarbij gebruikmaken van andere disciplines, zoals de gedrags- en

*'Buiten komt nog steeds niet binnen'*

datawetenschap, en filosofie. Filosofie helpt om uit je eigen perspectief te stappen en met zoveel mogelijk ogen naar de wereld te kijken. En meer werken op issue, waardoor binnen- en buitenwereld samenkomen.

- Meer aandacht voor datagedreven maatwerk en doelgroepsegmentatie.
- Kennis over sociale processen, meervoudig kijken en filosofie ontwikkelen en delen.
- Een multidisciplinair kennisnetwerk opbouwen.

## 4. Regisseur van contact



De communicatie bij het Rijk is vaak instrumenteel (middelenproductie). Dit geldt vooral voor de interne communicatie. Een verbreding van het vak is nodig. Werken met een visie en uitgangspunten, vanuit de doelstelling voor de organisatie én voor de samenleving. Wat dit onder andere vereist, is vaker het brede gesprek voeren over de rol van communicatie bij een vraagstuk. Alle betrokkenen bij het vraagstuk bij elkaar zetten (*the whole system in the room*). Samen kijken

welke bijdrage communicatie kan leveren en daarbij verder kijken dan de boodschap.

- Verbreding van de vaardigheden. Van middelendenken naar opgavegericht werken.
- De communicatieprofessional leren om als regisseur van processen te werken.
- Structureel dialoogsessies organiseren. Meer communicatieprofessionals opleiden om zo'n dialoog te faciliteren.



## 5. De (interne) communicatieprofessional in poleposition

Vertrouwen hebben in je professionaliteit en ook je plek claimen aan de voorkant van het proces en welke bijdrage je daar dan in hebt. Zorgen dat je als communicatieprofessional vroeg genoeg aan tafel zit om krachtig en strategisch te kunnen adviseren. Meepraten aan de bestuurstafel vraagt ook om kennis van zaken. Bestuurders hebben behoefte aan onderbouwde adviezen; aanbevelingen die *fit-for-use* zijn.

*'Kom jij binnen bij de top?'*

- De communicatieprofessional helpen om in positie te komen. Het opdrachtgeven en opdrachtnemerschap professioneler organiseren.
- Meer verdieping in de inhoud en onderbouwing. Uitdragen wat communicatie bijdraagt aan de vraagstukken die aan de bestuurstafel of in de directievergadering spelen (zie ook punt 6).

## 6. Accountable werken, op basis van data en onderzoek



Waar toe ben je als directie Communicatie en als communicatieprofessional op aard? Focus je op die vraag en bak daarmee de werkzaamheden van de communicatieafdeling af. Toets elke communicatievraag die binnenkomt, langs die meetlat. Zo verdrink je niet in alle vragen die de hele dag op jou en jouw afdeling afkomen. En ook: bepaal vooraf het beoogde effect. Meer onderzoeken en monitoren. Na een project stilstaan

voor reflectie. Evalueren en meten of het effect is bereikt. En vervolgens iets doen met de uitkomst. Kortom: een professionaliseringsslag; de wens iedere keer een stukje beter te worden.

- Kennis en tools over accountable werken onderdeel maken van het dagelijkse werk.
- Meer focus op strategie en onderzoek.

### Geïnspireerd geraakt?

Lees de verslagen van de dialoogtafels op [CommunicatieRijk.nl](https://www.communicatierijk.nl) voor achtergronden en aandachtspunten per thema. Daar zitten tips tussen die je morgen al kunt toepassen. Veel aandachtspunten vragen nog om verdere uitwerking. De oogst van deze dialoogtafels beschouwt de Academie voor Overheidscommunicatie daarom ook als startpunt om het leren en ontwikkelen samen met de hele communicatiekolom en andere disciplines verder te brengen. Heb je ideeën of wil je bijdragen? Mail [academie@minaz.nl](mailto:academie@minaz.nl).

# Zes aandachtsgebieden

voor leren en ontwikkelen van communicatie-professionals in overheidscommunicatie

-  **1** Waarachtig luisteren en er iets mee dóen
-  **2** Communiceren vanuit vertrouwen
-  **3** Meervoudig kijken
-  **4** Regisseur van contact
-  **5** De (interne) communicatieprofessional in poleposition
-  **6** Accountable werken, op basis van onderzoek en data

Deze aandachtsgebieden zijn genoemd door experts in dialoogtafels over de thema's Wordvoering, Ethiek, Interne communicatie, Participatie, Crisis & conflict, en Accountability. Meer weten? Ga naar De Stand van Overheidscommunicatie op [CommunicatieRijk.nl](https://www.communicatierijk.nl), waar je ook longreads vindt van alle dialoogtafels.