



CommTalks



40 Thought leaders
over het communicatievak
van morgen

LEVE DE NIEUWE COMMUNICATIECOMPETENTIES!

Paulijn de Bruijne, Jan Willem Schouw en Miriam van Staden



130

**'Strategisch inzicht'. 'Een stevige senior'.
'Deze functie vraagt bestuurlijke sensitiviteit
en een helicopterview'. Veel functieomschrijvingen
bevatten dit soort algemene termen. Maar wat
betekenen ze? Wat dóen wij eigenlijk als
communicatieprofessionals?**

Ook in functioneringsgesprekken spreken we vaak in algemeenheden. Weten we dan van elkaar wat we bedoelen als iemand zegt: 'Ik vind samenwerken belangrijk'? Tijd om samen concreet te maken wat de functie van de professional vraagt. Tijd voor een gemeenschappelijke taal, vindt de communicatiediscipline bij de Rijksoverheid. Dat is nodig opdat we het gesprek over professionalisering goed kunnen voeren. Zo ontstonden de communicatiecompetenties – voertuig voor professionalisering.

Competenties geven taal

Competenties!? Daar zijn we toch wel klaar mee? Nee! Ontdekten wij. Competenties blijken een krachtig voertuig om het over je vak te hebben. Competenties geven taal aan het gesprek over de kern van je vak. Maar dan moet je wel voorbij de droge lijsten van opsommingen komen, ze samen opstellen en ze toepasbaar en persoonlijk maken. Bijvoorbeeld door een scan.

Wij schetsen in deze CommTalk hoe het gesprek over het communicatievak binnen de Rijksoverheid een impuls kreeg door – inderdaad! – die o zo ouderwetse competenties.

Hoe het begon: we moeten praten ...

Naast het bundelen van taken zoals publieksvoorlichting en gezamenlijke inkoop is ook de professionalisering rijksbreed opgezet via de Academie voor Overheidscommunicatie.

Om dit samen te kunnen doen heb je taal nodig. Want wat bedoelt de één met 'een stevige senior woordvoerder'? En wat vragen we van communicatieadviseurs als we zeggen dat ze 'meer strategisch inzicht' moeten tonen? Daarmee gingen wij als Academie aan de slag.

131

Competenties!? Daar zijn we toch wel klaar mee?
Nee! Competenties blijken een krachtig voertuig
om het over je vak te hebben. Ze geven taal aan
het gesprek over de kern van je vak.

De kernvraag: wat dóe je dan?

Basis voor het personeelsmanagement bij de Rijksoverheid is het Functiegebouw Rijk. Daarin zijn op dit moment 52 functiegroepen opgenomen in acht functie-families, met resultaatgebieden, opleidings- en kennisprofielen, kenmerken van speelveld en context, en gemiddeld zo'n zeven à acht competenties.

Maar hoe ingenieus ook, de functieprofielen blijken te generiek om ze zonder meer als basis te gebruiken voor functionerings- of ontwikkelgesprekken, laat staan voor professionaliseringsprogramma's.

Zo krijg je een taal

Voor alle functies organiseerden we daarom werksessies. Met woordvoerders, persvoorlichters, speechschrijvers, communicatieadviseurs en onderzoekers spraken we over hun dagelijks werk.

Op basis van cases wisselden ze uit wat ze in zo'n concrete situatie zouden doen. Door steeds de vraag te herhalen 'wat dóe je dan?' kwamen we tot de kern van hun aanpak. In termen van zichtbaar gedrag, want daar gaan competenties over. Niet over talenten of ambities, niet over persoonskenmerken, maar over concrete gedragingen. Want daarover kun je het gesprek voeren.

Niet over maar met elkaar

We spraken wel tweehonderd communicatiecollega's. En wat bleek? 'Wat heerlijk om zo over je vak te praten' en 'Nu kan ik ook zelf beter verwoorden wat ik te bieden heb', waren veelgehoorde opgetogen reacties.

En eerlijk is eerlijk, dat hadden we niet durven hopen toen we ze voor een 'competentiesessie' uitnodigden ...

360 graden-feedbackscan

De sessies leverden veel op. Ze startten het gesprek over de kern van ons vak - dat was misschien wel de grootste winst. Maar ze leverden ook lange lijsten van concrete gedragingen op, steeds vier à vijf per competentie. Bij de presentatie van al die concrete gedragingen was er herkenning, maar ook verwarring: wat kan ik - als leidinggevende, maar ook als professional - met al die opsommingen? Waar ben ik in al die tabellen?

Daarom besloten we een 360 graden-feedbackscan te laten maken in samenwerking met Ardis Organisatie Ontwikkeling. Gebruikers vullen de scan zelf in, maar vragen ook hun leidinggevende en een aantal collega's hem in te vullen. De uitkomst is een totaalbeeld van hoe alle invullers hebben gescoord op de concrete gedragingen die bij de competenties van jouw functie horen.

Confronterend

De feedback gaat over zichtbare gedragingen - de operationalisering van de competenties. Het zegt niets over potentieel en niets over persoonlijkheid. Het geeft een beeld op basis van de waarneming door professionals zelf en hun omgeving. En juist daardoor helpt het om concreet te maken wat je bedoelt: 'Ik zie jou ... (niet) doen'. Dat kan best confronterend zijn. De meeste invullers kijken meteen naar de punten waarop ze laag scoren.

Maar de scan biedt ook inzicht in de competenties waarop je bovengemiddeld scoort. En wat zegt het als je jezelf steeds lager scoort dan je collega's jou beoordelen? Of als collega's je heel verschillend scoren? Genoeg om over te praten ...

De competentiescan als gespreksopener

En dat is precies de bedoeling: een goed gesprek over je ontwikkeling op basis van de scan. De scan kan de basis vormen voor P-gesprekken, maar liever zien we het als basis voor een gesprek over ontwikkelmogelijkheden, professionalisering, loopbaanoriëntatie of mobiliteit. De scan is zeker géén instrument om eenzijdig te beoordelen: de rapportage is bedoeld als gespreksopener, níet als beoordelingsinstrument.

Door voortdurend de vraag te stellen 'wat doet een goede professional concreet, op een specifiek moment, in een gegeven context?' ontstaat een gesprek over het vak, over wat het vak van mensen vraagt en hoe je daar zelf in staat. Ze helpen bij betere gesprekken tussen leidinggevendenden: wat verwachten we van onze mensen? Ze helpen de Academie bij het maken van betere opleidingen, precies gericht op wat er op dit moment van mensen wordt gevraagd.

Zo ontstaat waardering

Last but not least ... Met het gesprek over competenties ontstaat waardering voor de communicatieadviseur. Er wordt vaak gemopperd dat die niet zichtbaar genoeg is, niet genoeg levert. Maar gesprekken over competenties geven ook het inzicht 'wat vragen we eigenlijk veel van de adviseur!'



Paulijn de Bruijne (l), Jan Willem Schouw en Miriam van Staden werken als coördinator en kennisadviseurs bij de Academie voor Overheidscommunicatie. De Academie is kennis- en opleidingscentrum voor de hele Rijksoverheid op het gebied van communicatie en onderdeel van het ministerie van Algemene Zaken.

Meer weten?

- Braun, D. en Kramer, J. (2015). *De Corporate Tribe. Organisatielessen uit de Antropologie*. Deventer: Vakmedianet.
- Christakis, N. en Fowler, J.H. (2009). *Connected! Waarom geluk besmettelijk is en je vrienden je dik kunnen maken*. Amsterdam: Uitgeverij Balans.
- Kahneman, D. (2011). *Ons feilbare denken. Thinking, fast and slow*. Amsterdam: Business Contact.
- Pol, H. van de (2010). *Harthorend. Luisteren voor professionals*. Ede: Van binnenuit.