

Het feest dat ons werk is

De competenties van de communicatieprofessional van de toekomst

Wat staat er in het functieprofiel van de communicatieprofessional van de toekomst? Worden we specialisten of generalisten? Strategen of excellente uitvoerders? Werken we ook op zondag? En zitten we dan nog bij een afdeling communicatie of zijn we eenpiters bij beleids- en uitvoeringsafdelingen?

Overall om ons heen horen we verhalen van communicatieprofessionals die de communicatie op een andere manier inrichten en die hun werk al zagen veranderen. Van misnoedigheid beslist geen sprake. Integendeel. Zoals Geeske Meuleman van DJI het verwoordt: “Het is toch een cadeautje dat we in zulke spannende tijden mogen werken?!”

Uit deze verhalen haalden we vier trends die illustreren hoe het werk op verschillende terreinen verandert: **dienend leiderschap** en de rol die je hebt in het netwerk, de rol die je hebt bij beleid of uitvoering wanneer beleid **communicatie in het hart** sluit, de manier waarop je de relatie met de buitenwereld **24/7** vormgeeft, hoe we het specialisme **beeld** gaan integreren in ons werk.



Geeske Meuleman: “Het is toch een cadeautje dat we in zulke spannende tijden mogen werken?!”

Trend 1. De roep om bescheiden leiders

In de horizontale samenleving wordt de behoefte aan de hiërarchische leider steeds kleiner. En, nee, gekoppeld aan de roep om visie en daadkracht is dit geen paradox. Althans, dat stelt Chris Giebels van de Leiderschapsacademie. Ook de Raad voor het Openbaar Bestuur concludeerde al eerder dat een overheid die meer ruimte laat aan de samenleving

juist krachtig moet zijn en visie moet tonen: Een echte leider bij de overheid is dienaar van de publieke zaak, en dat alleen al zou moeten stemmen tot bescheidenheid. Hoe ondersteun je een minister wanneer hij een meer bescheiden positie gaat innemen, zoals bijvoorbeeld bij de totstandkoming van het pensioenakkoord?

Friso Fennema, woordvoerder bij SZW, ondervond dat hij zelf ook dienend leiderschap moest tonen. “Het werd een totaal andere manier van werken. We zijn bij het ministerie inmiddels best goed in staat om eendimensionale trajecten te communiceren. Een kamerbrief bijvoorbeeld, met een duidelijke boodschap, de minister als afzender en ongeveer op die dag. In dit geval had ik het gevoel mijn werk te moeten doen met een blinddoek om. Je weet niet of er iets komt, het aantal afzenders is moeilijk te managen (bijna tien partijen), de boodschap is nog onduidelijk en de timing ongewis. Een soort van zwart gat. Woordvoerders willen dicht bij het vuur zitten en gaan mokken als ze niet over de benodigde informatie beschikken. Toch zal dit in de huidige politieke constellatie met deze onderhandelstijl van de leiders vaker gebeuren en dan is het zaak je er overheen te zetten. Op een nieuwe manier te werken. De vertrouwensrelatie met je baas invulling geven en daar (proces)afspraken over maken, in scenario’s te gaan denken. Soms hoort daar ook bij externe

Henriëtte Raap-Scheele van Wijzer in geldzaken/ Financiën ziet de woordvoering ook veranderen: “De effecten van nieuw leiderschap tonen zich in de vormgeving van de woordvoering. Die moet gericht zijn op wat beleid betekent voor Nederlanders. Voorheen was woordvoering is vooral gericht op het overbrengen van de boodschap van de minister, het uitleggen van de beleidsinhoud en het waarom. Maar het gaat om wat beleid voor mensen betekent, dus: stop met uitleggen van beleid en vertel wat het betekent voor mensen.”

partijen met tegengestelde belangen comfort bieden, we leven niet meer in een eendimensionale communicatiewereld. Communiceren vanuit het hart van beleid kunnen de woordvoerders wel, het wordt nu tijd te gaan communiceren vanuit het hart van de politiek. Dat is nieuw, veeleisend en moet je leuk vinden.”



Henriëtte Raap-Scheele: “Stop met uitleggen van beleid en vertel wat het betekent voor mensen.”

Trend 2. Communicatie heeft het hart van beleid gevonden

Bij beleidsmakers worden communicatie en communicatief werken steeds belangrijker. Communicatie heeft het hart van beleid gevonden, en dat betekent dat de rol van de adviseur verandert. Overbodig word je niet. Leonie Scheer (NCTV): “Beleid heeft een andere dynamiek. Dat is ook logisch. Als je lid bent van het team en je brengt je eigen vakgebied mee, dan ben je waardevol.” Maar wat breng je dan mee? We zien een behoefte aan andere competenties, andere vaardigheden misschien ook, of tools en modellen, om het gesprek te voeren.

“Ik begon ooit als tekstschrijver,” vertelt Petra van Zijst van de Inspectie SZW. “Ik schreef artikelen in een blad voor het midden- en kleinbedrijf. Daarna ontwikkelde ik me tot redacteur en ging ik me richten op het overbrengen van de boodschap. Nu ben ik communicatieadviseur en mijn specialisme is: de juiste mensen aan elkaar koppelen. Taken en klussen veranderen nu eenmaal, je moet je niet vastklampen aan je oude specialisme.” Heeft ze hiervoor nieuwe competenties moeten ontwikkelen? Petra vindt van niet “Ik ben nu echt de verbinder. Maar eigenlijk had ik dat altijd wel in me.”

‘Goed luisteren’ is volgens Dré Veelenturf, hoofd communicatieadvies bij BZK, misschien wel de belangrijkste competentie van een adviseur. Alleen door goed te luisteren kun je de complexiteit van een vraagstuk doorgronden. En alleen door goed te luisteren kun je contact maken, de verbinding zoeken, begrijpen waar de behoeftes liggen en daarop aansluiten.

De verbindende rol stelt de professional voor nieuwe uitdagingen. Hij heeft vaker dan voorheen de positie om het beleidsteam weer even mee terug te nemen naar het ‘waarom’ van het beleid. Het beleidsdoel centraal stellen om daarvandaan te onderzoeken wat er nodig is en vooral ook: wie er nodig zijn om het doel te bereiken. Die spiegel kan de adviseur als relatieve buitenstaander vaak goed voorhouden, juist als je daarbij helpt in het ontrafelen van de complexiteit waar beleid middenin zit.



Petra van Zijst: “Mijn specialisme is: de juiste mensen aan elkaar koppelen.”

Trend 3. Iedereen 24/7 online

‘Online’ is inmiddels geen specialisme meer. Maar binnen dit voormalige specialisme zijn er wel takken van sport die op dit moment specifieke expertise vragen. Met name monitoring en webcare zetten de communicatiediscipline voor vraagstukken waar nog niet direct een antwoord op is. Bij uitvoeringsorganisaties wordt al veel ervaring opgedaan met webcare, bijvoorbeeld bij Rijksdienst voor Ondernemend Nederland. Martine Hartog: “Social media zijn voor onze dienstverlening zo cruciaal geworden, dat we niet meer zonder kunnen. Daarmee kunnen we de klant heel direct bereiken. Ons webcare-team monitort alles wat er online over onze dienstverlening wordt gezegd en reageert als dat nodig is.”

Dat heeft wel implicaties voor je werkwijze en vooral ook voor je werktijden: als je merkt dat je tweet het

meest effectief is op zondagochtend, moet je je daar bij neerleggen, zoals Edgar Merbis van Antwoord voor Bedrijven doet, en je werktijden aanpassen?

Ook is het onderscheid tussen pers en publiek online afwezig, en zeker wanneer een vraagstuk aan politieke gevoeligheid wint, rijst de vraag wie er gaat communiceren: pers- of publieksvoorlichting?

Frank Wassenaar en Evan Schaafsma zijn bij BZK aan de slag met online woordvoering. Evan: “We willen graag de interactie met burgers bevorderen. Daar hebben we onze Facebook-pagina nu voor. Maar niet alle berichten die binnenkomen hebben met BZK-onderwerpen te maken. Wat doe je met iemand die denkt dat hij wordt afgeluisterd, of met iemand die een vraag heeft die eigenlijk bij EZ thuishoort? We nemen wel persoonlijk contact met iemand op. Maar moet je altijd zichtbaar reageren, dat is voor ons nog wel een vraag. En wanneer zijn wij als ministerie degene die reageert op Facebook, en wanneer is het bijvoorbeeld @rijksoverheid op Twitter? Er zijn steeds meer kanalen en een goede content-strategie en afstemming zijn nu heel belangrijk.”

Ten slotte is er de vraag of we kunnen wachten tot een vraag om nieuws ons bereikt, of dat we veel meer zelf nieuws zullen gaan maken over onderwerpen die leven in de samenleving. Mediaspecialist Nico de Leeuw schetst hoe de samenleving ook van de overheid verwacht dat we zelf naar buiten treden met nieuwsberichten over ontwikkelingen bij de Rijksoverheid. Ook wanneer die niet ‘politiek’ zijn en door media worden opgepikt. Een eigen ‘newsroom’ maakt de match tussen welke vragen er leven en informatie die we bij de overheid hebben waarmee we kunnen inspelen op een informatiebehoefte.

Trend 4. Visuele communicatie

Een nieuw en ongetwijfeld weer tijdelijk specialisme is de inzet van beeld om effectief te communiceren. Nu staat beeld nog vaak naast communicatie: de tekst is klaar, en dan nog een plaatje of een fimpje om aandacht te trekken. Maar net zoals ‘online’ eerst nog als specialisme los van communicatie stond, zal visuele communicatie in de toekomst deel uitmaken van het pakket. Zeker in digitale publicaties is de verhouding beeld/tekst anders dan voorheen op papier. Statisch en bewegend beeld zijn een integraal onderdeel van je communicatie.

Tegelijkertijd moeten we ons niet laten meeslepen door de beeldtrend, zegt Tobias van Veen die online

concept- en designoplossingen maakt bij internetbureau TamTam. “Het belangrijkste is om ons steeds af te vragen: Hoe zorg je dat jouw boodschap blijft hangen bij je doelgroep?”

“Een digitaal personeelsblad biedt zoveel meer mogelijkheden om je verhaal te vertellen”, aldus Rob Langeveld hoofdredacteur van VWS#Dia, de online uitbreiding van het papieren personeelsblad van VWS. “Je kunt verbanden aanbrengen, diepte maken, meerdere kanalen en middelen gebruiken. Ik heb wel veel moeten leren: monteren, filmen en vooral de afweging: wat doe je zelf en wanneer zet je een professional in?”

Dat geldt overigens ook voor onszelf wanneer adviseurs aan de slag zijn met een beleidsteam. Als het ontrafelen van complexiteit en inzichtelijk maken van omgeving en processen zo’n belangrijk deel van ons werk zijn, waarom kiezen we daar niet wat vaker voor beeld? “Een visueel verslag is voor veel mensen een aantrekkelijke manier om snel informatie te verwerken die daarna veel beter beklijft,” aldus Els Vrints van Visual Harvesting. Ook daar kunnen we ons advieswerk weer beter mee maken.

Aletha Steijns werkt bij de Auditdienst Rijk: “Zelf onthoud ik dingen makkelijker als ik ze teken: ik maak aan-tekeningen. Voor veel mensen werken aan-tekeningen ook goed om informatie uit de bijeenkomst vast te houden. Zeker als je zelf aanwezig was. Voor wie niet aanwezig was, zijn tekeningen vaak een aanvulling op het geschreven verslag. Daar zit een hele theorie achter - in den beginne waren mensen ‘beeldig’, niet ‘talig’... Maar waar het echt interessant wordt, is dat je op basis van de tekeningen kunt zien waar een gesprek goed of juist minder goed verliep, waar de emotie zit en zeker ook waar de stof nog heel abstract is. Je kunt namelijk alleen concrete dingen tekenen... Je kunt op basis daarvan gericht adviseren of coachen.”

Hoe gaan we het organiseren?

Alle gesprekken met communicatieprofessionals hadden één element gemeen, wanneer we vroegen hoe we dit alles moesten gaan organiseren, treffend verwoord door Charlotte Kooijman, “Het gaat niet om het communicatiepersoneel, het gaat om de thema’s.” Maar toch, de mensen gaan het doen. En wat heb je dan nodig? Wat komt er in het functieprofiel? We geven hier drie observaties met een denkrichting.



Charlotte Kooijman: “Het gaat niet om het communicatiepersoneel, het gaat om de thema’s.”

1. Generalist: allrounder en verbinder

Er wordt veel gesproken over de adviseur van de toekomst als generalist. In alle gesprekken merkten we dat er eigenlijk twee heel verschillende invullingen zijn van dit begrip.

De ene is de allrounder, die alle klussen in principe zelf oppakt. Van woordvoering tot het maken van de nieuwsbrief en het schrijven van een communicatieplan. We vinden ze vaak in de uitvoering waar ze de enige communicatieprofessional zijn. Bas de Koning is zo’n eenpitter, bij het Nederlands Instituut voor Forensische Psychiatrie en Psychologie (NIFP). Hij ziet de voordelen: “Met een groep specialisten lukt nooit wat me in mijn eentje wel lukt: de boodschap van het NIFP zó doorleven en uitdragen, dat consistentie ontstaat. Jij bent de communicatiestuurman op het schip, daar zijn er nooit twee van.” Zou dit bij een departement ook werken? “Zolang het aantal persvragen niet meer dan twee per week is, kan het,” stelt Evert-Jan van Veen van de Dienst Landelijk Gebied. Wordvoering en de politieke dynamiek worden snel dominant.

De andere invulling is de verbinder die de nadruk legt op het bij elkaar brengen van de juiste mensen op het juiste moment. Deze generalist heeft het overzicht, maakt de analyse, kan op hoofdlijnen in alle takken van sport adviseren, en – en dat is misschien wel zijn grootste kracht – weet wanneer in de uitvoering het beste een specialist ingeschakeld wordt. Zoals Leonie Scheer van het NCTV het beschrijft: “Ik ben een schaaap met vijf poten en één poot is wat langer. Ik denk meer in termen van projectcommunicatie, niet in termen van mijn smalle discipline. Ik denk mee over alles. Ik ben ervan overtuigd dat over vijf jaar de schotten tussen de disciplines weg zijn.”



Leonie Scheer: “Ik voel me schaaap met vijf poten. En één poot is dan wat langer.”

2. Wat is een specialisme?

Ook hier lijkt het nuttig een onderscheid te maken tussen het deel van het vakgebied waar je specifieke kennis en vaardigheden op hebt ontwikkeld versus alles waar je goed in bent, of een talent voor hebt. Webanalyse, speechschrijven en woordvoering – het zijn specialismen van heel andere aard dan mensen met elkaar verbinden of overzicht bewaken. Het ene specialisme sluit het andere namelijk niet uit. Voor de helderheid in de discussie gebruiken we hier specialisme in de eerste betekenis: jouw stuk van het vak. Volgens sommigen, zoals Ingmar van Oosten van OCW, zou iedereen een specialisme moeten hebben: “Communicatie is zo breed, je moet je wel specialiseren.”



Ingmar van Oosten: “Communicatie is zo breed, je moet je wel specialiseren.”

Dat klinkt statischer dan het in de praktijk blijkt te zijn. Wat geldt als specialisme hangt af van de mate van inzoomen: is user experience een specialisme binnen het generalistische domein 'online' of is 'online' een specialisme binnen de communicatie? Specialismen blijken te verschuiven – wat eerst nog echt een specialisme was, is na enkele jaren deel van het pakket van iedereen geworden. Mogelijk zal een professional zich in de loop van haar carrière meerdere specialismen eigen maken, of verder de verdieping zoeken.

3. Vakgebied, rol en talent

“Het gaat er niet om hoe je het organiseert. Specialisten of generalisten, dat is de vraag niet. Het gaat erom hoe je de drijfveren en talenten van mensen inzet. En hoe mensen van elkaar weten waar ze goed in zijn,” vindt Neliëke Wismans, recruiter bij Only Human.

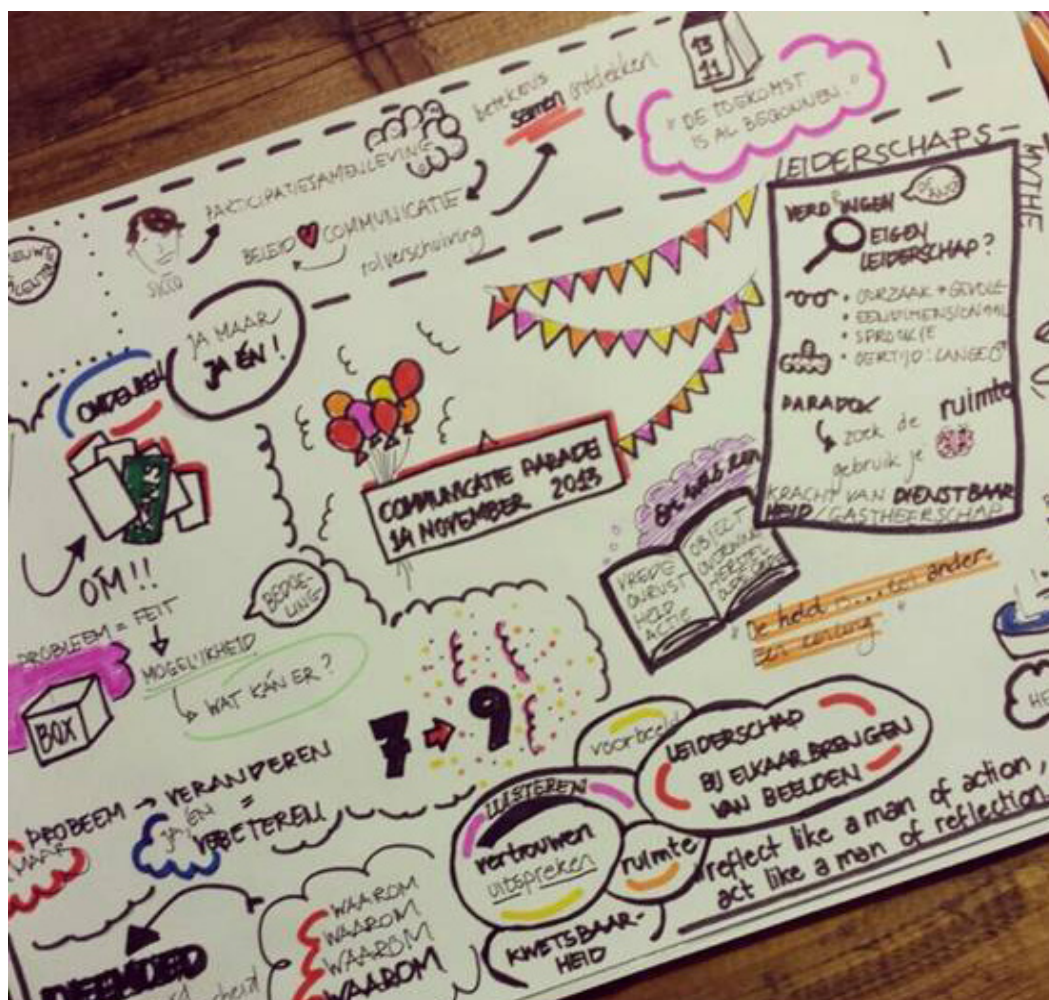
Met je kennis en vaardigheden neem je een bepaalde rol in (all rounder, verbinder, uitvoerder) maar

daarnaast breng je ook altijd je eigen unieke drijfveren en talenten mee. De combinatie van die drie maken de professional. Dus wat er in de toekomst ook in jouw functieprofiel staat, zorg dat je collega's jouw unieke kwaliteiten kennen.

Op dit moment wordt er binnen onze discipline volop nagedacht over de competenties van de toekomst. We hoorden hier al de verbindende rol die je kunt hebben, het belang van luisteren, en het inspelen op nieuwe (technische) ontwikkelingen. De Voorlichtingsraad heeft de competenties van communicatieprofessionals tot één van de speerpunten benoemd. Jenneke De Sain, directeur communicatie bij OCW, trekt de werkgroep die zich hier mee bezig gaat houden “Competenties maken concreet wat je nodig hebt om je werk goed te doen. Ik heb zelf gemerkt hoe belangrijk het is om goed te kunnen verwoorden wat je van medewerkers verwacht. Dan pas krijg je een waardevol gesprek over iemands ontwikkeling. Zeker nu er zoveel om ons heen verandert, is het goed om de competenties aan te

scherpen. En als we dit rijksbreed doen, kunnen we samen werken aan een sterke communicatiediscipline. De competenties zijn de eerste stap naar een rijksbrede talentenschouw, het nadenken over communicatietrainees, en rijksbrede inzetbaarheid van onze professionals”. Ook de Academie voor Overheidscommunicatie gaat dit jaar het eigen aanbod weer eens tegen het licht houden in de context van de competentieprofielen. Wil je meedenken over dit onderwerp of graag op de hoogte blijven? Neem dan contact op met academie@minaz.nl.

Tekst: Miriam van Staden, adviseur bij de Academie voor Overheidscommunicatie, Ministerie van Algemene Zaken



De CommunicatieParade gevisualiseerd door Aletha Steijns, Auditdienst Rijk

Dit artikel is geschreven naar aanleiding van het jaarlijkse congres van de Academie voor Overheidscommunicatie in 2013. De Communicatieparade ging dit jaar over de communicatieprofessional van de toekomst. Welke kennis en vaardigheden heb je dan nodig? En vooral ook: waar is de toekomst al begonnen en hoe kunnen we daarvan leren?

In de aanloop naar het congres hielden we een enquête onder vakgenoten en voerden we gesprekken met meer dan twintig rijkscollega's. Zij vertelden hoe hun werk er nu uit ziet en hoe zij verwachten dat het gaat veranderen in de nabije toekomst. We hoorden mooie voorbeelden die tijdens het congres 'De paradepaardjes' waren. Al deze verhalen vonden hun weerslag in de opzet van de Communicatieparade, en in dit artikel. Ook tijdens de Parade werd er volop gediscussieerd over het vak; (flarden van) deze gesprekken zijn terug te lezen in dit artikel. Wij bedanken alle mensen die we gesproken hebben voor hun input, en vooral ook voor hun enthousiasme. Wat hebben we een mooi vak.

De toekomst van de communicatieprofessional staat niet alleen bij de Rijksoverheid volop in de belangstelling. De congressen van de Adformatiegroep, en van de Vlaamse vakvereniging Kortom gingen ook over dit thema. En er is het blog De Nieuwe Communicatieprofessional van Renate Verloop en Marije van den Berg.