

PROFESSIONALISERING: GROEIEN VAN SPECIALIST NAAR PROFESSIONAL

1 WAT IS PROFESSIONALISERING?

Professionalisering helpt de individuele communicatiespecialist om zichzelf steviger te kunnen opstellen tegenover haar klanten. Van lief naar lef. Ik baseer mij in dit document vooral op het inspirerende boekje van Rob Rapmund en Gert Wijnen. Hoewel het alweer wat ouder is, geeft het nog prima weer waar het ook naar mijn idee bij professionaliseren om gaat.¹

1.1 PROFESSIONALS EN PROFESSIONALISEREN

Professionaliseren is, kort gezegd, groeien. Groei vanuit innerlijke ambitie, want het gaat erom je idealen, ambities en nieuwsgierigheid te leren kennen.

Professionalisering gaat gepaard met differentiëring en specialisering. Ik hanteer daarvoor het T-profiel. Dit is een simpel model om aan te geven hoe je je kunt professionaliseren in je loopbaan. Om te beginnen, oriënteert een communicatiekundige (iemand die op HBO- of WO-niveau Communicatie heeft gestudeerd) zich in brede zin: ze maakt kennis met alle (of zoveel mogelijk) modaliteiten in (bijvoorbeeld) het communicatievak, loopt mee met ervaren mensen, doet mee en is vooral snuffelend, nieuwsgierig en uitvoerend bezig.

Na verloop van tijd (meestal enkele jaren) merkt ze dat er één onderdeel of discipline is waar ze meer aardigheid in heeft dan de andere. Veelal gaat het haar ook beter af. Ze leest er steeds meer vakboeken over, merkt dat haar succes leidt tot nieuwe vragen op dit gebied en ze wordt meer en meer gezien als een 'expert.'

In haar ontwikkeling zou ze zich meer willen toeleggen op dit onderdeel. Stel nu eens dat dat interne communicatie is. De interne communicatiekundige doet mee aan een congres, koopt én leest (!) vakliteratuur en probeert de theorie daaruit om te bouwen naar haar werkpraktijk; ze volgt misschien een passende opleiding. Zo verdiept ze zich steeds meer. Het T-profiel is geboren: na een veelal jarenlange oriëntatie in de breedte (de differentiëring, het 'dakje van de T') heeft ze haar specialisme gevonden (de specialisering, het 'pootje van de T').

Kiezen voor een ‘pootje binnen de T’, betekent dat een communicatiekundige op dat moment van differentiatie naar specialisatie gaat. Ze voelt de behoefte zich te onderscheiden van anderen, ze krijgt een profiel. Ze voelt zich *professional*. Professional is een vreemd woord. Het woord professioneel heeft een waarderende betekenis in de zin van: ‘goed verzorgd’ of ‘beter dan gemiddeld’, in tegenstelling tot amateuristisch. Professional is eigenlijk afgeleid van het Romeinse woord profiteri, hetgeen ‘ergens zijn beroep van maken’ betekent. In het verleden had het betrekking op de meer onafhankelijke eliteberoepen, zoals magistraat of arts. Maar ook nu nog lijken onafhankelijkheid en status verbonden te zijn aan de professional. In tegenstelling tot de ambachtsman die de ‘gewijde’ status mist.

De hier beschreven ontwikkelingslijn van een brede oriëntatie in het communicatievak naar een specialistisch profiel in interne communicatie (het T-profiel) is niet het enige ontwikkelingsprofiel. Er zijn communicatiekundigen die direct aan het begin van hun opleiding/carrière voor een specialisme kiezen en dat hun hele carrière blijven doen. Zij voelen zich prettig in een I-profiel. Dan zijn er mensen die heel specialistisch beginnen en na jaren kiezen voor het werken in de volledige breedte van het communicatievak (het omgekeerde T-profiel). Of hun specialisme na verloop van tijd met enkele andere specialismen binnen het communicatievak verbreden (het L-profiel.)

Wat is een professional heden ten dage precies? Het is meer dan een senior adviseur of een senior tekstschrijver. Rapmund en Wijnen schreven ooit “(...) wij vinden het prettig door ons vak opgeslokt te worden. De opgaven die wij in ons vak krijgen, vergen al onze aandacht, wij kunnen er niets anders bij hebben. Eigenlijk zijn wij nogal onzeker: hebben we het wel goed gedaan? Eén van de kenmerken van ons werk is dat het elke keer weer net even anders is dan de vorige keer. Elke opgave moeten we doordenken, vooraf en achteraf. Er is altijd wel iets om bij stil te staan. Deze manie voor het vak heeft in dat licht een pluspunt: zij houdt het vak levend!”

Zij noemen vervolgens drie kenmerken van de professional:

1. De *taken* moeten complex, dynamisch, diffuus en nieuw zijn.
2. De *situatie* waarin de professional opereert, is bij voorkeur niet erg gestructureerd en steeds wisselend.
3. De *persoonkenmerken* van de professional, zoals: persoonlijke vrijheid, autonomie, handelingsvrijheid en onafhankelijkheid, een hoge opleiding, altijd zoekend naar Het Antwoord (dat niet bestaat) en de combinatie van praktijkervaring en reflectie daarop (reflection in action). En verder zijn er eigenschappen als betrokkenheid bij de ander, enige ijdelheid en wetenschappelijke nieuwsgierigheid.

1.2 PROFESSIONALISEREN IN GROEIFASEN

Professionaliseren is een groeiproces. En groeien gaat in fasen die parallel lopen met de levensfasen van de mens.

De eerste fase is van afstuderen tot circa 28 jaar: de Socialisatiefase.

Dit is in de eerste plaats de fase van de ontnuchtering. Veel net afgestudeerde communicatiespecialisten (volgestopt met kennis, modellen en aanpakken) krijgen in de praktijk te horen dat ze 'onmiddellijk moeten vergeten wat ze op de opleiding hebben geleerd' omdat 'het er in de praktijk erg anders aan toegaat dan ze op de opleiding hebben meegekregen'.² Een speciale opleiding blijkt namelijk helemaal geen voorwaarde om in het communicatievakgebied aan het werk te komen. Sterker nog, veel communicatiemanagers ontbreekt het aan een opleiding op dit gebied.³ Het is de fase van de professional als Leerling.

Socialisatiefase (naar: Katz, 1988)⁴

Het gaat er in deze fase om dat je als pas beginnend professional...

- de in het vak gebruikelijke aanpakken onder de knie krijgt;
- zo snel mogelijk leert waarom tegen sommige collega's wordt opgekeken en op andere wordt neergekeken;
- weet hoe men tegen jou aankijkt;
- veel praat met senioren;
- weet met wie je debatteert en met wie niet;
- de verwachtingen kent van gelijken, van degenen die boven je staan en degenen aan wie je opdrachten mag geven;
- je een plaats verwerft in de sociale structuur;
- weet hoe je met klanten omgaat;
- je aanpast aan de nieuwe wereld en toch jezelf blijft.

De tweede fase is van circa 28 tot circa 42 jaar: de Verbredingsfase

De Leerling van toen is nu Gezel en van haar worden prestaties verwacht. En zij wil de verwachtingen waarmaken. Ze werkt veel zelfstandiger, kan meer aan en probeert meer uit. Theoretische noties worden weggedrukt achter praktijkervaringen. Haar oordeel wint aan gezag, men gaat haar kennen, ze krijgt meer profiel en een groter netwerk. Sommige activiteiten doet ze liever en vaker. Ze merkt dat ze daar vervolgens ook steeds vaker voor gevraagd wordt; en daar steeds beter in wordt; en dat steeds leuker begint te vinden. Zo ontwikkelt zich in de loop van deze fase bij veel professionals een specialisme. Maar er is ook meer twijfel en onzekerheid. Tegenslagen laten haar niet onberoerd en kunnen haar aan het denken

zetten. Dat kan leiden tot defensieve redenen om een opleiding te volgen (“ik wil eerder aan tafel komen”, “ik wil dat mijn adviezen vaker worden overgenomen”, “ik wil dat ze communicatie serieus nemen”).

De derde fase is de Integratiefase: van circa 42 tot circa 63 jaar

Het afnemen van de lichamelijke vitaliteit luidt de derde fase in. Veel professionals zoeken nu een nieuw niveau van functioneren. De geestelijke vitaliteit wordt belangrijker. Lange dagen en hard werken maken plaats voor momenten van integratie. Integratie van denken en doen, maar vooral van mini-theoretjes, artikelen, een boek, discussies en visie. Het is een actieve vorm van reflectie. Conclusies zijn minder definitief, ze ontstaan meer. De professional is vaker vraagbaak dan vroeger, langzaam ontwikkelt zich de Meester. Iemand die nu ook zelf inzichten, concepten, denkramen en oplossingsstrategieën formuleert. Het gaat haar er steeds meer om ook anderen te helpen.

De vierde fase is de fase van 63 jaar en ouder: de Rijpingsfase

‘Old soldiers never die.’ Voor de oude dag is doorgaans goed gezorgd, maar de geest hoeft nog niet met pensioen! Voor hen die het nog kunnen opbrengen en willen, breekt de fase aan van creatieve schepping. De professional concentreert zich op scherp geselecteerde taken en beseft dat het vooral anderen zijn die moeten profiteren van haar inzichten. Het is de fase van geestelijke rijping.

Of het voor elke professional precies zo verloopt als hierboven beschreven, is maar de vraag. Iedereen maakt immers een eigen unieke persoonlijke ontwikkeling door.

1.3 PROFESSIONALISEREN IN DENKEN, DOEN EN D’R ZIJN

In elke fase kun je groeien op drie dimensies, zo stellen Rapmund en Wijnen: groei in denken, groei in doen en groei in d’r zijn (vanwege de alliteratie), anders gezegd: Hoofd, Handen, Hart.

Groei in denken: multi-kennis en meta-visie

Hoofd. De complexiteit van de vraagstukken vraagt vandaag de dag om meer en meer interdisciplinaire kennis. Zeker als je werkzaam bent in de interne communicatie. Kennis van sociologie, psychologie, organisatiekunde en veranderkunde is onmisbaar bij het effectief oplossen van grensverleggende communicatievraagstukken. Maar het gaat ook om het vinden van nieuwe benaderingswijzen, want een professional groeit niet alleen in kennis, maar ook in inzicht. Het beheersen van andere vakgebieden én het eigen maken van nieuwe communicatieconcepten lijken elkaar

uit te sluiten. Toch gaat het volgens Rapmund en Wijnen om meer feiten én krachtiger metaforen, digitale én analoge informatie, splijtende analyses én bindende syntheses. Om afzonderlijke gebeurtenissen te zien, maar ook trends, om verdieping van kennis als door een vergrootglas. Maar ook afstand nemen door het ontwikkelen van een helikopterview, om reflectie én studie, om visies en concepten te maken én systematisch onderzoek naar kennis. Idealiter vormen dit soort professionele dilemma's samen de graadmeter van professionele deskundigheid.

Groei in doen: producten en processen

Handen. Gaat het nu om resultaten of om de weg waarlangs die resultaten worden bereikt? Meer en meer willen klanten betrokken worden bij het proces van totstandkoming. Alleen een communicatieplan of een advies is niet meer genoeg. Ook hier geldt dat professionele groei in termen van 'doen' betekent dat je twee uitersten kunt omspannen: zowel resultaatgerichtheid als procesgerichtheid kunt opbrengen. Tegengestelden die hierbij passen zijn: goed plannen én nauw samenwerken, beheersing van werkzaamheden én grote flexibiliteit, grotere projecten maar ook ingewikkelder processen, resultaten behalen én draagvlak realiseren, beslissingen nemen én in gesprek blijven. Communicatiespecialisten denken veelal in producten en onvoldoende in processen. Daar hebben ze vaak weinig oog voor en ze lopen daar ook vaak in vast, is mijn observatie.

Groeien in d'r zijn: sturen en steunen

Hart. Behalve Hoofd en Handen is er nog zoiets als 'D'r zijn.' In het Engels: presence, de persoonlijke uitstraling, de dimensie van de wijsheid, die toeneemt met de jaren van bewust-zijn. Haar aanwezigheid is bepalend voor succes. De persoonlijkheid van de professional maakt uit of haar klanten haar zien staan, soms in de meest letterlijke zin. Ze is haar eigen instrument en wordt geacht de menselijke relatie met de ander te kunnen sturen. Uitersten zijn hier bijvoorbeeld de gerichtheid op de ander, open staan voor zijn behoeften en wensen, waar is hij of zij ontvanke-lijk voor? Maar ook de gerichtheid op het eigen doel en het overbrengen daarvan naar de ander. 'Zolang je praat, kun je niet luisteren,' is het citaat van Rapmund en Wijnen. Maar zonder praten én luisteren is er geen relatie denkbaar. Als een communicatieprofessional op dit punt groeit, kan ze deze schijnbare tegenstelling hoe langer hoe beter overbruggen. Hetzelfde geldt voor emoties. Toon je ze als professional of vind je dat niet professioneel? We kennen de 'stevige' professionals, die echter nooit zelf te voorschijn komen, omdat ze nooit geraakt lijken te worden. En we kennen de 'warme' professionals, die ook zelden tevoorschijn komen, omdat ze er niet achter komt wat ze zelf echt willen. Ook hier kan de groeiende profes-

sional laten zien dat zij deze twee schijnbare tegenstellingen kan overbruggen.

1.4 DE PROFESSIONALISERINGSSPIRAAL

Professionalisering kan het communicatievak meer verdieping geven. Er komt onderbouwing van de talloze aannames, praktijksuccessen krijgen meer fundament en theorie wordt bruikbaar in de praktijk. Maar ook de persoonlijke effectiviteit van de professional neemt toe door groei in hoofd, handen en hart. **Door de combinatie van inhoudelijke stevigheid en persoonlijke effectiviteit kunnen de interne communicatiespecialisten structureler meerwaarde (en resultaten!) bieden voor een opdrachtgever.** Als de opdrachtgever deze meerwaarde op prijs stelt, zal deze zich vertalen in een toenemende acceptatie van de professional: zij wordt vaker gevraagd, eerder betrokken en haar adviezen worden overgenomen. Daarmee neemt ook haar invloed toe. Die toegenomen invloed betekent feitelijk dat ze meer status heeft verkregen in haar organisatie. De toegenomen status voor de professional straalt, indien dat 'vakbreed' plaatsvindt, ook af op de status voor het interne communicatiespecialisme. Dat zal er weer toe leiden dat de professionalisering een impuls krijgt, omdat het vak (en daarmee de professional) aan zichzelf verplicht is de verhoogde status vast te houden en misschien wel verder uit te bouwen. Zo ontstaat een positieve, zichzelf versterkende spiraal.

Dat roept de vraag op: waaruit bestaat de professionalisering van interne communicatie precies en hoe kun je zelf die professionalisering vormgeven?

2 IDEEËN VOOR PROFESSIONALISERING

2.1 HOE LEERT EEN PROFESSIONAL?

In mijn praktijk blijkt nogal eens dat communicatiespecialisten wel willen *leren*, maar eigenlijk niet willen *veranderen*. Het moet in hun ogen wel 'leuk' blijven... Maar helaas: ver-anderen is niet voor anderen; het is vooral 'ver-ikken.' De lerende communicatieprofessional is in de eerste plaats een aflerende professional. Professionaliseren betekent namelijk niet dat je iets toevoegt aan wat je deed, maar veel meer dat je iets op een andere manier doet dan je gewend bent. Dat geldt bijvoorbeeld ook als je een overstap wilt maken naar één of meer van de interactierollen. En afleren van eigen houding en gedrag is meestal moeilijker dan aanleren. En dat is beslist niet altijd 'leuk.' Recente inzichten van o.a. Marjo Korrel helpen ons te begrijpen waarom veranderen zo vreselijk moeilijk is.⁵ Voor de goede orde: professionaliseren als het verwerven van meer *kennis* (over bij-

voorbeeld irrationele processen, over social media, over organisaties en veranderingen) laat ik hier buiten beschouwing.

Vanuit onbewust onbekwaam...

Als je van jezelf weet dat je het moeilijk vindt écht te veranderen en daar misschien ook niet zo voor open staat, is professionaliseren zeker lastig. Natuurlijk gaat het niet vanzelf. Professionaliseren start met het bewust worden van wat je niet kent of kunt (stadium 1). Dit noemen we het stadium van onbewust onbekwaam. Je kunt er achterkomen wat jouw ontwikkelingspunten zijn door regelmatig aan anderen te vragen hoe zij vinden dat jij je werk doet. Of te vragen naar concrete suggesties voor jouw persoonlijk optreden. Dergelijke feedback helpt voor jezelf een beeld te vormen waar jouw blinde vlekken liggen, wat jouw leervraag is. Het vereist vooral durf en incasseringsvermogen om meer persoonlijke feedback te vragen aan anderen en deze vervolgens te ontvangen. Niemand wil immers graag op zijn tekortkomingen gewezen worden. Misschien ben je bang je kwetsbaar op te stellen, misschien denk je de ander het 'moeilijk' te maken als deze jou feedback geeft. Of misschien spelen er andere overwegingen, die je ervan weerhouden feedback te vragen. Het lukt doorgaans wat gemakkelijker als je de ander iets langer kent.

Via bewust onbekwaam....

Feedback helpt om de stap te maken naar stadium 2: bewust onbekwaam. Je weet nu namelijk (beter) wat je niet beheerst. In dit stadium sta je voor drie ingrijpende uitdagingen:

1. je leervraag zorgvuldig formuleren;
2. bepalen wat effectief en niet-effectief gedrag is bij deze leervraag;
3. analyseren van de aannames en de weerstand die het effectief gedrag belemmeren.

De concrete situatie waarop je feedback kreeg, stond wellicht niet op zichzelf. Je hebt soortgelijke ervaringen wellicht eerder gehad, je loopt er vaker tegenaan. Zo bezien, zijn er terugkerende *patronen* te ontdekken.

Van belang in dit stadium is ook om je te richten op datgene waarop je wérkelijk invloed hebt. Eerst enkele voorbeelden van leervragen die de plank mislaan.

- 'Hoe kan ik het functioneren van de totale organisatie verbeteren?', garandeert bij voorbaat teleurstelling en frustratie. Je maakt je dan te afhankelijk van de inspanningen van anderen. Je hebt alleen invloed op wat je zelf doet.
- 'Hoe kan ik leven zonder telkens conflicten met anderen te hebben?' zal uiteindelijk ook tot teleurstelling leiden, omdat het je niet steeds

zal lukken. De vraag: 'Hoe kan ik de kans op conflicten verkleinen?' biedt daarentegen wel perspectief op succes.⁶

- 'Hoe kan ik ervoor zorgen dat de directie mij erkent als communicatiespecialist?' is gedoemd te mislukken. Je hebt immers wel invloed op je eigen reacties, maar je kunt de reactie van derden niet beheersen. Daarentegen geeft de vraag: 'Hoe kan ik de kans vergroten dat de directie opmerkt waar ik goed in ben?' richting aan zelfstandig handelen en weerspiegelt de eigen invloed op het resultaat. Ik zal dit laatste voorbeeld hierna verder uitwerken. Ik bouw op hetzelfde voorbeeld voort in de rest van deze paragraaf.

Voorbeeld

Leervraag: Hoe kan ik de kans vergroten dat de directie opmerkt waar ik goed in ben als communicatiespecialist?

De tweede uitdaging in dit stadium is om voor jezelf helder te krijgen wat effectief gedrag is. Korrel geeft aan dat mensen zich effectief zouden gedragen als ze goed zouden benutten wat in potentie aan kennis, kunde en middelen aanwezig is. Het helpt dus om eerst een lijst te maken van datgene wat je eigenlijk al doet, je reeds aanwezige kennis en vaardigheden bij je leervraag. Terug naar het laatste voorbeeld: wat doe je nu om bij de directie opgemerkt te worden? Uit dat lijstje blijkt dat je zelfvertrouwen vaak al wat stijgt! Maar het blijkt kennelijk nog niet genoeg.

Vervolgens vraag je je af: wat zou ik moeten doen om meer opgemerkt te worden door de directie? Met deze lijst weet je wat effectief gedrag is. Hoe ziet dat er in het voorbeeld uit?

Voorbeeld

Leervraag: Hoe kan ik de kans vergroten dat de directie opmerkt waar ik als communicatiespecialist goed in ben?

Effectief gedrag

- Ik vraag de directie naar hun behoefte op communicatief gebied.
- Ik ga naar de aanstaande heisessie.
- Ik denk na over wat communicatie in de reorganisatie kan bijdragen.
- Ik neem initiatief om regelmatig over het vak te praten met de directie.
- Ik zoek de projecten op waarin communicatie iets kan betekenen.
- Ik ga de directieleden eens informeel benaderen (zichtbaar worden).
- Ik houd een presentatie in het MT over communicatie.

Vervolgens maak je een lijstje van het niet-effectieve gedrag. Wat doe je in plaats van datgene wat je zou moeten doen? Het helpt dan om jezelf een aantal keren af te vragen: “ik weet dat ik in ... (situatie) ... dat effectieve gedrag zou moeten vertonen. Toch doe ik in plaats daarvan...” Zo krijg je vanuit de beleiden strategie (effectieve gedrag) helder wat de gehanteerde strategie is (het niet-effectieve gedrag). Het is nu zaak niet anderen de verantwoordelijkheid te geven voor jouw niet-effectieve gedrag, maar je te realiseren dat je hier zélf invloed op hebt. In het voorbeeld ontstaat dan bijvoorbeeld de volgende lijst:

Voorbeeld

Leervraag: Hoe kan ik de kans vergroten dat de directie opmerkt waar ik goed in ben als communicatiespecialist?

Niet-effectief gedrag

- Ik heb het erg druk met ad hoc-vragen.
- Ik heb er geen tijd voor.
- Ik schrijf liever aan een gedegen communicatieplan.
- Ik twijfel of ik wel een goed verhaal heb over communicatie.
- Ik ben niet uitgenodigd voor de heisessie.
- Ik denk dat communicatie niet snel als apart punt op de MT-agenda zal komen.
- Een projectenlijst betekent meer werk en dat kan ik niet aan.
- Ik durf hier niet goed over te beginnen bij de directie.

Wat maakt dat mensen in bepaalde, voor hen spanningsvolle, situaties consequent hetzelfde niet-effectieve gedrag vertonen? En dat terwijl ze *weten* hoe het wél moet! Uit onderzoek is gebleken dat dat komt omdat je aannames hebt. Aannames die interpretaties zijn over jezelf en de situatie. Die aannames doen je voorspellingen over de toekomst. Ze worden voor werkelijk waar aangenomen, maar ze worden niet getoetst en afgestemd op de reële situatie in het nu. De aannames zijn gebaseerd op ervaringen in het verleden en die worden verwachtingen voor de toekomst. Bij niet-effectief gedrag blijkt dat te gaan om negatieve, kwetsende en pijnlijke ervaringen toen, die als een soort ‘ramp-denken’ worden geprojecteerd op het hier-en-nu. Deze kwetsuren worden meegebracht in de vorm van angst. Er zijn er vijf:

1. angst om te falen;
2. angst voor conflict;
3. angst voor isolement;

4. angst voor (concreet) verlies;
5. angst voor schuld.

In spanningsvolle situaties vertoon je steeds het niet-effectieve gedrag, terwijl je weet dat het niet effectief is. Dat komt doordat het niet-effectieve gedrag een overlevingsstrategie is geweest die in het *verleden* goed heeft gewerkt en die op dit moment wordt vastgehouden.⁷

Hoe kun je met die angst omgaan? Korrel noemt twee gebruikelijke manieren:

1. Je kunt de angst overschreeuwen. In veel trainingen word je aangeemoedigd om nieuw gedrag 'gewoon maar eens' te proberen. Of de angst wordt gerelativeerd en als niet-relevant betiteld. Je hoort dan termen als: "Probeer het maar, het valt best mee", of: "Neem risico, we vangen je wel op!"
2. Je kunt de angst ook heel serieus nemen. "Natuurlijk is angst eng en het is heel begrijpelijk dat je daarom iets nieuws niet snel wilt proberen. Erken je eigen grenzen, je bent nu eenmaal zo. Blijf jezelf en doe wat je altijd gedaan hebt."

Helaas blijken beide manieren ineffectief. Wat dan wel? Paradoxaal genoeg kunnen lastige elementen pas verdwijnen als ze er ook mogen zijn... Angst heeft namelijk een functie. Het zorgt ervoor dat we alert met de realiteit kunnen omgaan. Gedrag dat gebaseerd is op angst, is volgens Korrel een signaal dat je iets 'beveiligt' wat voor jou heel waardevol is. Het niet-effectieve gedrag is als een 'body guard' die iets waardevols beschermt:

angst om te falen	-	beveiligt de behoefte aan succes
angst voor conflict	-	beveiligt de behoefte aan harmonie
angst voor isolement	-	beveiligt de behoefte aan erbij horen
angst voor verlies	-	beveiligt de behoefte aan behoud
angst voor schuld	-	beveiligt de behoefte aan gepaste verantwoordelijkheid

Het niet-effectieve gedrag blijkt geworteld te zijn in aannames over de realiteit van het hier en nu. Maar die aannames zijn gebaseerd op vroegere ervaringen.

Voorbeeld

Leervraag: Hoe kan ik de kans vergroten dat de directie opmerkt waar ik goed in ben als communicatiespecialist?

In dit voorbeeld speelden bijvoorbeeld de volgende ervaringen uit het verleden:

- Ik moest ooit een communicatieplan presenteren in het MT. Toen stelden ze mij allerlei lastige vragen, waar ik geen antwoord op had. Ik voelde me afgaan.
- Ik heb ooit kritiek van mijn baas gekregen dat ik mijn werk niet op tijd af had.
- Ik durf geen 'nee' te zeggen tegen ad hoc-vragen, want dan ben ik bang dat ik (Communicatie) niet meer betrokken zal worden bij nieuwe projecten. In het verleden ben ik ook niet altijd gevraagd in belangrijke projecten.

Als je deze ervaringen leest, is het begrijpelijk dat je niet staat te springen om het nieuwe effectieve gedrag te vertonen. De ervaringen van toen worden aannames, die je nu projecteert op het heden. Toen ging het zo, wellicht gaat het nu ook weer zo. Je doet er alles aan om die teleurstellende ervaring van toen nu te vermijden. De 'body guard', ofwel de waarde van weerstand, doet daarom zijn werk: je vertoont het niet-effectieve gedrag. Je aannames komen in dit geval respectievelijk voort uit de angst te falen als de communicatiebijdrage niet succesvol blijkt, de angst om de schuld te krijgen als je het nieuwe werk niet blijkt aan te kunnen en de angst voor isolement als je niet betrokken wordt bij nieuwe projecten.

Samengevat: effectief gedrag heeft een keerzijde: niet-effectief gedrag. Dat laatste vertoont iemand om heel begrijpelijke redenen. Het is gebaseerd op aannames over het heden, die iemand heeft op grond van negatieve ervaringen in het verleden. Die ervaringen leiden tot angst en die projecteert iemand op het heden: zij verwacht dat er nu weer iets dergelijks zou kunnen gebeuren. Om dat te voorkómen, houdt ze vast aan de manier waarop ze altijd handelde: de niet-effectieve manier.

Het is mijn ervaring dat veel communicatiespecialisten (te) vaak worden aangemoedigd nieuw gedrag (bijvoorbeeld: "toon meer lef!") 'gewoon' eens te proberen. Dan wordt naar mijn idee voorbij gegaan aan de terecht reserves die mensen hebben opgebouwd op grond van ervaringen in hun verleden. Communicatiespecialisten zijn na zo'n 'tip' uiterst creatief in het vinden van argumenten om het nieuwe, effectieve gedrag niet

te hoeven vertonen (“er deden zich geen situaties voor”, “ik heb het te druk gehad”, “ik werk maar op een ‘tweevrouwspost’”). Argumenten die eigenlijk verhullen dat er een diepere vorm van angst bestaat, die je doorgaans niet kent. **Leren betekent pas veranderen als je je bewust wordt van de aannames waarop je huidige niet-effectieve gedrag is gebaseerd.**

Dit hele stadium van bewust onbekwaam, is erop gericht om datgene wat er al is zichtbaar te maken, te expliciteren. Het leren in de zin van vernieuwen moet nog beginnen.

Naar stadium 3: Bewust bekwaam

Bewust bekwaam wil zeggen dat je in dit stadium bewust gaat werken aan een nieuw ervaringsgeheugen. Professionalisering geeft je de gelegenheid werkelijk te ervaren dat het de moeite waard is om te veranderen. Door succeservaringen op te bouwen, bouwt iemand aan vertrouwen en een geheugen met steeds meer positieve situaties. Naast de angst ontstaat zelfvertrouwen. De ‘rampen’ uit het verleden blijken zich niet telkens op dezelfde wijze te hoeven herhalen. De werkelijkheid is nu kennelijk toch anders dan vroeger. En mochten zich tóch weer dezelfde effecten voordoen, dan kan door ervaring en inzicht het vertrouwen opgebouwd worden dat je daar anders op kunt reageren dan vroeger: zelfs een ‘ramp’ is te overleven!

Het bewust onbekwaam worden (stadium 2) en het bewust werken aan een ervaringsgeheugen (stadium 3) doe je door te kiezen voor situaties om te professionaliseren. In de volgende paragraaf geef ik enkele concrete voorbeelden van manieren om te werken aan je professionalisering.

Voorbeeld

Leervraag: Hoe kan ik de kans vergroten dat de directie opmerkt waar ik goed in ben als communicatiespecialist?

In dit voorbeeld: je kunt als eerste een directielid dat je goed kent en vertrouwt eens uitgebreider informeel spreken over zijn ideeën over communicatie. Vanuit de (succes-) ervaring van dat gesprek ga je vervolgens de andere directieleden spreken.

Faciliteren van een visietraject

Een communicatiemanager van een ICT-organisatie wil de interne communicatie meer vanuit de interactie-visie aanpakken. Ze benadert een coach die haar in een aantal gesprekken kan helpen om één van de procesondersteunende rollen op te pakken. Na enige tijd blijkt dat een herbezinning van de bedrijfsstrategie nodig is, als gevolg van veranderde omstandigheden in de omgeving van de ICT-organisatie. De directie start daarom een visietraject. Onderdeel daarvan zijn twee visiewerkshops met sleutelfiguren in de organisatie. Een uitgelezen kans om de procesondersteunende rol van facilitator op te pakken en precies wat de communicatiemanager wilde. De communicatiemanager heeft echter het idee dat de directie haar alleen erkent in de imago-ondersteunende communicatierollen (vanuit de actie-visie). Ze neemt het initiatief om informeel bij een directielid aan te geven dat ze graag een rol wil spelen in de voorbereiding en begeleiding van de visiewerkshops. Deze stemt toe, maar ze moet dat traject wel samen met een inhoudelijk deskundige doen. Ook de coach helpt haar bij de voorbereiding. De communicatiemanager faciliteert uiteindelijk het grootste deel van de twee visiewerkshops. Ze heeft een procesondersteunende rol en laat de inhoud bij de deelnemers. Achteraf krijgt ze van de directie te horen dat deze zeer ingenomen is met de manier waarop ze de workshops leidde. Deze succeservaring smaakt naar meer: de directie weet haar in het vervolg te vinden bij het begeleiden van interne workshops. Ze blijkt langzaam bewust bekwaam te zijn geworden in de procesondersteunende rol van facilitator.

Stadium 4: Onbewust bekwaam

Door aan de hand van succeservaringen een positief ervaringsgeheugen op te bouwen, groeit ook het zelfvertrouwen. De aannames die ervoor zorgden dat telkens weer niet-effectief gedrag zichtbaar werd, worden impliciet ter discussie gesteld, bijgesteld en vervangen door aannames die verbonden zijn met effectief gedrag. Na verloop van tijd zul je ontdekken dat je er steeds minder tegenop ziet en dat het nieuwe gedrag als het ware natuurlijk gedrag is geworden. Je draagt een 'ingedragen' jas. Er zullen best tegenslagen komen, maar na voldoende positieve ervaringen (en die moet je zelf opzoeken!) gaat het toch lukken. Je wordt onbewust bekwaam.

2.2 ACHT IDEEËN VOOR PROFESSIONALISERING

Een interne communicatiespecialist die zich wil ontwikkelen als professional, kan dat op allerlei manieren doen. De één volgt liever een opleiding of training, de ander zoekt liever een coach en een derde reflecteert

graag op haar werk. In deze paragraaf bespreek ik acht beproefde suggesties om jezelf te professionaliseren. Het is aan jezelf daaruit een keuze te maken voor wat bij je past, of om combinaties te kiezen. De opsomming is uiteraard niet volledig en er is geen goede of slechte vorm. De lijst geeft slechts goede handvatten om aan de slag te gaan met professionalisering.

Workshop/training

Het volgen van een workshop of training betekent een korte professionaliseringsimpuls. Het gaat om kortdurende bijeenkomsten. De onderwerpen in een workshop hebben veelal een inhoudelijk karakter (kennisvermeerdering, nieuwe inzichten). Het gaat om actieve bijeenkomsten, waarin in groepen, subgroepen of zelfstandig aan opdrachten wordt gewerkt, afgewisseld met theorie. Workshops worden idealiter afgesloten met praktisch toepasbare suggesties om het geleerde toe te passen in de eigen werkpraktijk.

In een training worden meer persoonlijke vragen behandeld. Ze besteedt met name aandacht aan vaardigheden. Trainingen zijn gericht op het vergroten van zelfbewustzijn en zelfinzicht. Een ideale training kent veel gecreëerde oefensituaties die mensen succeservaringen laten beleven. De aanname is dat de succeservaringen in trainingen de drempel zullen verlagen om nieuw gedrag in de eigen werkpraktijk toe te passen.

In workshops en trainingen zijn de deelnemers vaak afkomstig uit uiteenlopende organisaties. Daardoor komt vaak een interessante ervaringsuitwisseling op gang.

Opleiding/Leergang/Congres

Een congres is doorgaans een één- of tweedaagse uitwisseling van kennis in een grote(re) groep deelnemers. Het vindt plaats rond een onderwerp, hoewel er ook congressen zijn die deels opgebouwd zijn uit workshops rond deelthema's. Vooral het ontmoeten van andere deelnemers lijkt centraal te staan.

Een opleiding (en in verkorte vorm: een leergang) is een mogelijkheid om wat dieper te investeren in je ontwikkeling. Veelal duurt ze enkele maanden tot een (paar) jaar met regelmatige 'contactmomenten.' Het accent ligt meestal op het vergroten van kennis en inzicht. Langere trajecten bieden de mogelijkheid ook trainingsachtige momenten te integreren, afhankelijk van het onderwerp.

Intervisie

Steeds vaker blijken communicatiespecialisten behoefte te hebben om samen met collega's van gedachten te wisselen over vragen uit hun werkpraktijk. Daarom zijn er werkvormen ontwikkeld om op een methodische

en gestructureerde manier in kleine groepen over dergelijke werkvragen te spreken. We noemen dat *intervisie*. Deelnemers leren daarin elkaar te consulteren over eigen werkvragen en deze op een niet-oordelende manier te behandelen. Iemand die een probleem of vraag heeft, laat zich door zijn collega's adviseren. Die collega's kunnen tegelijkertijd hun adviesvaardigheden ontwikkelen door samen het vraagstuk van de inbrenger te bespreken. Hierdoor verbeteren de deelnemers hun professionaliteit en kunnen meer gedeelde opvattingen ontstaan over het handelen in bepaalde situaties. Intervisie richt zich niet alleen op de inhoudelijke vraagstelling, maar betreft daarbij ook de relatie tussen de vraag en de persoon van de inbrenger (bijvoorbeeld: Waarom heeft hij/zij dit probleem? Wat houdt hem/haar tegen het zelf op te lossen? Welke rol speelt hij/zij zelf bij het veroorzaken of instandhouden?). Bij intervisie richten de deelnemers zich, zeker in eerste instantie, niet primair op het vinden van oplossingen voor de ingebrachte vraag, maar meer op het onderzoeken van achtergronden en oorzaken. Een belangrijk kenmerk van intervisie is de methodische aanpak. Zonder de strakke discipline van een bewust gekozen consultatiemethode verwordt een intervisiegroep al snel tot een vrijblijvende praatgroep.

De Academie voor Overheidscommunicatie, onderdeel van het Ministerie van Algemene Zaken, werkt aan de professionalisering van de communicatiefunctie van de kerndepartementen. In dat kader organiseerde ze intervisie voor een kleine, vaste groep van zeven communicatieadviseurs, afkomstig uit verschillende ministeries. Deze groep kwam maandelijks een middag bijeen. Een extern begeleider introduceerde dan uiteenlopende methodieken. Die hielpen deelnemers om in de groep hun persoonlijke, als lastig ervaren probleemsituaties te bespreken. Beurtelings bracht iemand haar of zijn casus in. Veel (open) vragen stellen en het uitstellen van een oordeel stonden centraal in de bespreking. Door een vrij diepgaande analyse kwam de groep uiteindelijk tot adviezen aan de casus-inbrenger. Intervisie bleek na een half jaar alomtewees gewaardeerd te worden en deelnemers zochten elkaar ook vaker op buiten de maandelijkse sessies.

Leesclub

Een goede manier om 'bij' te blijven in je vakgebied, is het formeren van een (vaste) leesclub met vakgenoten. Je komt periodiek bij elkaar en spreekt vooraf af dat iedereen een, door één lid te kiezen, boek heeft gelezen. De sociale druk zorgt ervoor dat je het ook echt leest (anders kun je immers niet meepraten). Overigens kan ook een (reeks) artikel(en), een

paar hoofdstukken uit een boek of een interessante lezing inspirerende gespreksstof vormen.

Feedback vragen aan collega's of klanten

Voor één op één-professionalisering suggereer ik om feedback te vragen. In de vorige paragraaf besprak ik al de winst van het vragen om feedback. Voor je professionalisering is het wel van belang dat je het regelmatig doet. Je zou jezelf kunnen voornemen bijvoorbeeld twee of drie keer per jaar collega's of klanten te vragen. Hoe serieuzer je dit oppakt, des te meer kun je er voor jezelf uit halen. En je zult merken dat de ander het erg waardeert en zeer behulpzaam is.

Mentor/coach

Een zeer effectieve manier om te werken aan je professionalisering is het zoeken van een mentor of coach. Je kunt iemand zoeken die een expert is op het specialisme, of iemand die meer psychologisch onderlegd is. Dat hangt af van je behoefte. Met haar of hem spreek je af elkaar periodiek te treffen. Jij bereidt steeds het gesprek voor: het gaat om jouw vragen. Een coach zal je adviezen kunnen geven, maar een echte coach zal je vooral zélf laten ontdekken wat je kunt doen in specifieke situaties. Hij/zij zal je spiegelen, het hier-en-nu in de gesprekken betrekken en vooral kritische vragen stellen. Het voordeel is de directe, persoonlijke ondersteuning. Jouw vragen staan continu centraal, dus de opbrengst kan ook zeer hoog zijn.

Reflecteren en evalueren

Een individuele manier om te professionaliseren, is regelmatig de tijd te nemen om te reflecteren op je werk. Dat kan met behulp van een aantal vragen.

- Door wie laat ik me eigenlijk in mijn werk inspireren?
- Waar doe ik 't eigenlijk voor?
- Ligt mijn betrokkenheid meer bij het ontwikkelen van communicatiemiddelen of toch bij iets anders?
- Wat zie ik mezelf over vijf jaar doen? Mijn ideale baan in tien zinnen.
- Zie ik mijzelf dit werk nog doen tot mijn 67^e?
- Werk ik liever één op één of met groepen?
- Vind ik status belangrijk?
- Welke waarde hecht IK aan het imago van onze organisatie?
- Waar word ik enthousiast van in mijn werk? En daarbuiten?
- Ligt mijn hart meer bij interne of externe communicatie?
- Werk ik liever solo of in een team met collega's?

- Hoe kijk ik aan tegen: controle hebben/zekerheid/onzekerheid/uitdaging/spanning
- Mijn eerstvolgende opleiding/training die ik ga volgen gaat over...
- Schrijf ik graag, waarover dan?
- ...

Reflecteren kan ook over specifieke (afgeronde of lopende) projecten gaan. Reflectie helpt je dan de leerpunten daaruit te destilleren. Dit is in feite een vorm van evalueren.

Publiceren

Een laatste, individuele manier om te professionaliseren is om (met enige regelmaat) te publiceren over je ideeën en ervaringen. Jouw projecten kunnen ook interessant zijn voor collega's. Of wellicht heb je eens een model ontwikkeld dat ook bruikbaar is voor anderen, of heb je een mini-theorie opgebouwd. Het aardige van publiceren is dat het je dwingt je ideeën voor een ander op papier te zetten en wel op een zodanige wijze dat een niet-ingewijde het snapt. Je wordt dus als het ware gedwongen de complexe werkelijkheid van jouw 'ontdekking' of ervaring, op een voor anderen begrijpelijke wijze te formuleren. Daarmee is publiceren ook voor jezelf een professionaliseringsinstrument geworden.

2.3 PROFESSIONALISERING VAN HET INTERNE COMMUNICATIESPECIALISME

Mensen maken het vak. Maar het professionaliseren van de communicatieprofessional kan ook een te sterk individueel karakter krijgen, als de professional haar verworven kennis en inzichten niet deelt met anderen (bijvoorbeeld door publiceren, intervisie of samenkomsten in een beroepsgroep). Dan houdt zij deze kennis voor zichzelf. Ze wordt er zelf weliswaar professioneler door, maar niemand anders profiteert daarvan, behalve zijzelf. Dat is de reden dat ik veel waarde hecht aan professionalisering van het vak. Omdat bij een gebrek aan professionalisering van het vak een beroep deprofessionaliseert, zoals Van der Arend stelt.⁸

Professor Betteke van Ruler stelde vast dat de mate van theorievorming in het communicatievak erg laag is en de bereidheid om hier collectief aan te werken gering is. Er wordt relatief snel gedacht in oplossingen en veel minder in het problematiseren van wat er aan de hand zou kunnen zijn: systematische probleemanalyse is nog geen gemeengoed.⁹ Op grond daarvan zou dus vooral geïnvesteerd moeten worden in persoonskenmerken als: reflectie op het eigen werk, wetenschappelijke belangstelling, onafhankelijkheid, autonomie en handelingsvrijheid. Overigens merk ik

dat hierin de laatste jaren langzaam een verandering lijkt te komen. Via LinkedIn groepen als Bewijskracht, maar ook door vakinhoudelijke bijeenkomsten, bijvoorbeeld over gedragsverandering of accountability of de toepassing van Factor C-instrumenten wordt, zij het schoorvoetend, wel meer aan vakontwikkeling gedaan. Ook op het gebied van het verbeteren van de lijncommunicatie en de toepassing van social media als Yammer zijn vorderingen merkbaar in het specialisme interne communicatie.

Uit onderzoek van Van Ruler komt ook naar voren dat de (interne en externe) communicatiespecialisten zich vooral baseren op 'impliciete kennis'. Dat is persoonlijke kennis, bestaande uit subjectieve inzichten, intuïties, ingevingen en voorgevoelens. Het is een mengeling van vaardigheden, diepgewortelde aannames, overtuigingen en wijsheid. Naar het idee van het voormalige projectteam Body of Knowledge van de beroepsvereniging Logeion zou de bij communicatiemanagers aanwezige impliciete kennis (ook over interne communicatie) verzameld en ontsloten moeten worden door reflectie en interactie met anderen.¹⁰ Alleen professionals kunnen elkaar verleiden tot het verduidelijken, verdiepen en verbeteren van hun praktijkkennis. Intervisie zou daarvoor een goed middel kunnen zijn (zie de vorige paragraaf). Dat zou dan binnen het eigen specialisme interne communicatie moeten plaatsvinden, om recht te doen aan de vak-kennis die eigen is aan dit specialisme. Een concrete variant om professionalisering in het vak vorm te geven, zou ook gekoppeld kunnen worden aan de kerntaken van de beroepsniveauprofilen van Logeion. Met name 'Begeleiden' en 'Adviseren' vragen nog een stevige(r) professionalisering.

Uitwisseling kan weliswaar op individueel niveau verrijkend zijn, maar heeft het gevaar dat ze op het niveau van het vak te vrijblijvend is en te casuïstisch georiënteerd blijft. Daardoor ontstaat onvoldoende ordening, verbinding en diepgang, die nodig is om een coherent body of knowledge op te bouwen. Wat kan helpen, is het systematisch beschikbaar stellen en (zeker!) vertalen van theorieën en modellen afkomstig uit de wetenschap naar de beroepspraktijk. De corporate communication-school laat goede voorbeelden zien hoe dat kan. Voor de interactie-visie op communicatie is dringend behoefte aan een dergelijke vertaalslag. Maar ook omgekeerd is het belangrijk dat de praktijkkennis wordt geconfronteerd met de wetenschap. Een soort centrum van waaruit deze 'bruggenbouwerij' wordt gemanaged en gemonitord, is noodzakelijk om de initiatieven niet te geïsoleerd en te vrijblijvend te laten zijn.

Tot slot, naar mijn idee zijn er drie belangrijke ontwikkelvelden voor communicatieprofessionals. Ze overstijgen wellicht het specialisme van de interne communicatie.

1. Adviseren. Veel adviseurs noemen zich wel zo, maar zijn het (nog) niet echt, door hun sterke oriëntatie op dingen schrijven, maken en organiseren. De houding en opstelling in adviesgesprekken, het doorvragen naar het wérkelijke probleem, omgaan met weerstanden, tegengas durven geven, een goed verhaal hebben en houden, professioneel meebewegen met de klant en een gedegen advies maken: het kan zoveel beter. Adviesvaardigheden zijn in mijn ogen het belangrijkste ontwikkelpunt voor veel communicatiespecialisten. We kunnen op dit gebied veel leren van bijvoorbeeld organisatieadviseurs.
2. Procesgevoeligheid/-management. In het communicatievak bewandelen we nog te vaak de platgetreden (formele) paden: het lijkt meer te gaan om gelijk hebben in plaats van gelijk krijgen. Hoe krijg je je ding gedaan? Nogal wat communicatieprofessionals zouden wat 'rattiger' gedrag moeten vertonen. Zich wat meer op belangen en processen moeten richten, het politieke spel wat meer mee durven en kunnen spelen. Communicatieprofessionals staan teveel in de marge. Ze doen er te weinig toe in veel organisaties. Dat komt mede omdat ze het spel niet meespelen en dit onvoldoende doorzien. Dat is echt een ontwikkelpunt.
3. Groepsprocessen/-dynamiek. Vooral als de interactie-visie iets is waarop je je wilt concentreren, zou je hiervan meer moeten weten. Je werkt immers vrij vaak met groepen mensen. Wil je interactie vormgeven, dan is meer inzicht in hoe groepen werken en wat je hiermee kunt, onontbeerlijk.

Misschien is er nog een vierde (of vijfde) ontwikkelveld te bedenken dat hoog scoort qua professionalisering. Wie pakt de handschoen op?

NOTEN

1. Rapmund, R., & G. Wijnen, *Bezeten van je vak, waarom een professional groeit*, Kluwer, Deventer, 1990.
2. Ruler, A.A. van, *Communicatiemanagement, van kwantiteit naar kwaliteit*, inaugurele rede Universiteit Twente, 20 maart 2003.
3. Ruler, Betteke van, & Rob de Lange, *Trendonderzoek communicatieberoepspraktijk in Nederland*. Monitor Communicatiemanagement en -advies, Den Haag, BvC 1999. En: Ruler, Betteke van, en Rob de Lange, *Monitor Communicatiemanagement en -advies 1999: de stand van zaken in de Nederlandse beroepspraktijk*, *Tijdschrift voor communicatiewetenschap* (28) nr. 2.
4. Katz, R., *Managing professionals in innovative organizations*, Cambridge, 1988.

5. Korrel, M., *Het begeleiden van effectieve leerprocessen*, Nelissen, Soest, 2003.
6. Korrel, M., 2003.
7. Argyris, C., *Leren in en door organisaties*, Scriptum, Schiedam, 1996.
8. Arend, A.J.G. van der, *Beroepscodes, morele kanttekeningen bij een professionaliseringsaspect van de verpleging*, Proefschrift, Nijkerk, 1992.
9. Rapport Projectgroep Body of Knowledge Beroepsvereniging voor Communicatie, Den Haag, z.d. (zie www.communicatie.com).
10. Rapport Projectgroep Body of Knowledge Beroepsvereniging voor Communicatie, Den Haag, z.d. (zie www.communicatie.com).