

# Handboek communicatie- strategie

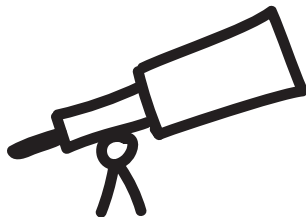
Agile  
methode  
voor  
strategie-  
ontwikkeling



Betteke van Ruler



# Handboek communicatie- strategie



Omslagontwerp en opmaak binnenwerk: Bianca Spierenburg, Studio Polkadot  
© Betteke van Ruler | Boom uitgevers Amsterdam, 2021

*Behoudens de in of krachtens de Auteurswet 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 enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.*

*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, [www.stichting-uvo.nl](http://www.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.*

ISBN 978 90 2440 830 6  
ISBN 978 90 2440 831 3 (e-book)  
NUR 810

[www.boomhogeronderwijs.nl](http://www.boomhogeronderwijs.nl)

Betteke van Ruler

# **Handboek communicatie- strategie**



**Agile methode  
voor strategieontwikkeling**

**Boom**

# INHOUD

	<b>Woord vooraf van Oscar van Elferen</b>	8
	<b>Inleiding</b>	10
DEEL I	<b>STRATEGIE EN COMMUNICATIE</b>	13
<b>Hoofdstuk 1</b>	<b>WAT HEB JE AAN EEN STRATEGIE?</b>	14
	1.1 Waarom een strategie belangrijk is	16
	1.2 Strategie ontstaat in het gesprek erover	17
	1.3 De organisatie van nu	18
	1.4 De rol van strategie in het communicatievak	19
	<b>Uit de praktijk:</b> Iris Reshef, NS	21
<b>Hoofdstuk 2</b>	<b>STRATEGIE</b>	22
	2.1 Strategie en strategisch denken	24
	2.2 De planningsbenadering van strategieontwikkeling	25
	2.3 Eigentijdse modellen van strategieontwikkeling	26
	2.4 Agile strategieontwikkeling	27
	<b>Uit de praktijk:</b> Frank Körver, Wepublic	29
<b>Hoofdstuk 3</b>	<b>COMMUNICATIEMANAGEMENT</b>	30
	3.1 Wat is communicatiemanagement?	32
	3.2 Eenzijdige modellen van communicatiemanagement	33
	3.3 Tweezijdige modellen van communicatiemanagement	34
	3.4 Het ecosysteem van communicatiemanagement	35
	<b>Uit de praktijk:</b> Nelleke Barning, DSM	37
<b>Hoofdstuk 4</b>	<b>STRATEGISCHE COMMUNICATIE</b>	38
	4.1 Wat is strategische communicatie?	40
	4.2 Communicatiestrategie vanuit de planningschool	41
	4.3 Elementen van moderne communicatiestrategie	42
	4.4 Zeven principes van een goede communicatiestrategie	43
	<b>Uit de praktijk:</b> Mark Blok, Heineken	45

<b>Hoofdstuk 5</b>	<b>HET STRATEGISCH COMMUNICATIE FRAME</b>	46
	5.1 De vier bouwstenen van de linkerhelft van de methode	48
	5.2 De vier bouwstenen van de rechterhelft van de methode	49
	5.3 Het maakt niet uit waar je begint	50
	5.4 Ervaringen met het Strategisch Communicatie Frame	51
	<i>Uit de praktijk:</i> Gidion Peters, Organize Agile	53
DEEL II	<b>AAN DE SLAG MET COMMUNICATIESTRATEGIE</b>	57
	<b>HET FRAME IN DE PRAKTIJK: DE CASE FUTUREFASHION</b>	58
<b>Hoofdstuk 6</b>	<b>BOUWSTEEN VISIE</b>	60
	6.1 Wat valt onder de bouwsteen Visie?	62
	6.2 Wanneer is iets een communicatievraagstuk?	64
	6.3 Aan de slag met Visie	66
	6.4 Begin met de communicatievisie	68
	6.5 Daarna de communicatiedienstverleningsvisie	70
	6.6 De communicatiedienstverleningsvisie van FutureFashion	71
	<i>Uit de praktijk:</i> Jorien Douma en Jade Wissink, Rijkswaterstaat	73
<b>Hoofdstuk 7</b>	<b>BOUWSTEEN INTERNE SITUATIE</b>	74
	7.1 Wat valt onder de bouwsteen Interne Situatie?	76
	7.2 Begin bij de organisatiestrategie en -issues	78
	7.3 Scan daarna de interne communicatie-issues	80
	7.4 Scan vervolgens de communicatiedienstverlening	82
	7.5 Tot slot de communicatiecompetenties	84
	7.6 De interne communicatiesituatie van FutureFashion	85
	<i>Uit de praktijk:</i> Marc do Amaral, SPUP	87

## Hoofdstuk 8

<b>BOUWSTEEN EXTERNE SITUATIE</b>	88
8.1 Wat valt onder de bouwsteen Externe Situatie?	90
8.2 Begin met de scan van de trends	92
8.3 Scan vervolgens de externe communicatie-issues	94
8.4 Als laatste de scan van de communicatiebehoeften van stakeholders	96
8.5 Integratie van de interne en externe situatie	98
8.6 Samenvoeging van de interne en externe communicatiesituatie van FutureFashion in een SWOT	99
<b>Uit de praktijk:</b> Mirjam Otten, Politie	101

## Hoofdstuk 9

<b>BOUWSTEEN AMBITIE</b>	102
9.1 Wat valt onder de bouwsteen Ambitie?	104
9.2 Hoe maak je de kernopdrachten?	106
9.3 Van kernopdrachten naar doelstellingen of een Definition of Done?	108
9.4 Wat zijn de afhankelijkheden in de Ambitie?	110
9.5 Heb je bijpassende normen van handelen nodig?	112
9.6 De Ambitie van FutureFashion	113
<b>Uit de praktijk:</b> Annette Reijersen van Buuren, CPNB	115

## Hoofdstuk 10

<b>BOUWSTEEN ACCOUNTABILITY</b>	116
10.1 Wat valt onder de bouwsteen Accountability?	118
10.2 Hoe neem je vakinhoudelijke verantwoordelijkheid?	120
10.3 Hoe neem je morele verantwoordelijkheid?	122
10.4 Hoe leg je verantwoording af?	124
10.5 Hoe toon je verantwoordelijk gedrag?	126
10.6 De Accountability van de communicatieambitie van FutureFashion	127
<b>Uit de praktijk:</b> André Manning, Logeion	129

## Hoofdstuk 11

<b>BOUWSTEEN STAKEHOLDERS</b>	130
11.1 Wie vallen onder de bouwsteen Stakeholders?	132
11.2 Hoe bepaal je de contactgroepen?	134
11.3 Wie zijn de intermediaire en secundaire contactgroepen?	136
11.4 Wie zijn de enablers en wie de partners?	138
11.5 Ga je samenwerken met eindgebruikers?	140
11.6 De Stakeholders van FutureFashion	141
<b>Uit de praktijk:</b> Paul Stamsnijder, Reputatiegroep	143



## Hoofdstuk 12

<b>BOUWSTEEN RESOURCES</b>	144
12.1 Wat valt onder de bouwsteen Resources?	146
12.2 Hoe bepaal je de benodigde competenties?	148
12.3 Ga je samenwerken met een flexibele schil of bureau?	150
12.4 Hoe bepaal je het budget?	152
12.5 Hoe bepaal je de hoeveelheid menskracht?	154
12.6 De Resources om de communicatieambitie van FutureFashion mogelijk te maken	155
<b>Uit de praktijk:</b> Mark Weijers, Berenschot	157

## Hoofdstuk 13

<b>BOUWSTEEN AANPAK</b>	158
13.1 Wat valt onder de bouwsteen Aanpak?	160
13.2 Hoe luister je op een goede manier?	162
13.3 Heb je eenrichtingsverkeer nodig?	164
13.4 Heb je tweerichtingsverkeer nodig?	166
13.5 Welke uitvoeringsmethode kies je?	168
13.6 De aanpak in de communicatiestrategie van FutureFashion	169
<b>Uit de praktijk:</b> Léonie Scheer, ministerie van Infrastructuur en Waterstaat	171

## Hoofdstuk 14

<b>JE EIGEN COMMUNICATIESTRATEGIE</b>	174
14.1 Hoe begin je?	176
14.2 Fasen van communicatiebesef van organisaties	178
14.3 Leiderschap vereist professionele dienstbaarheid	182
<b>Uit de praktijk:</b> Youssef Eddini, Van Luyken Communicatie	185
Literatuur	186
Begrippenlijst	191
Register	196
Over de auteur	199

## WOORD VOORAF

### Een strategie maakt je tot een professional

Oscar van Elferen

Websites, nieuwsbrieven, tijdschriften, animatievideo's, webinars, social media ... Toen ik net begon met werken als communicatieadviseur, werd ik overdonderd door de grote hoeveelheid communicatiekanalen die er binnen de organisatie aanwezig waren. Ik probeerde er voor mijzelf een coherent geheel van te maken en stelde steeds de vraag: waarom doen we dat? Waarom versturen we twee keer per week een nieuwsbrief? Waarom zitten we wel op Twitter, maar niet op Facebook? En waarom blijven we een bepaald verhaal vertellen terwijl we weten dat er niet naar geluisterd wordt?

De antwoorden op dit soort vragen zijn grofweg op te splitsen in drie pijlers. Ten eerste capaciteit: er is onvoldoende budget of er zijn onvoldoende medewerkers om nieuwe communicatiekanalen aan te boren. We kunnen niet met Facebook aan de slag, want niemand heeft er tijd voor. Ten tweede gewoonte: er vindt allerlei communicatie plaats, maar de argumentatie ontbreekt waarom dat gebeurt en waarom dat op deze manier gebeurt. We versturen elke week twee keer een nieuwsbrief omdat we dat al jaren zo doen, punt. En als derde *overruling*: een ander deel van de organisatie heeft directe invloed op de communicatie. Wij weten dat deze boodschap niet werkt, maar de directie of een ander die daarover gaat, wil toch dat wij die gebruiken.

Het lastige op mijn werkplek was dat er geen heldere communicatiestrategie was. Een strategie daagt je namelijk uit om na te denken en keuzes te maken. Het dwingt je om te prioriteren. Dat betekent dat je ook 'nee' durft te zeggen. We gaan geen tijdschriften meer maken, want onze doelgroep zit helemaal op Facebook. Je kunt pas 'nee' verkopen als je kunt uitleggen waarom je andere dingen wél doet. Een strategie levert je argumenten voor elke stap in je communicatie. Een nieuwsbrief tweewekelijks versturen omdat je dat altijd al doet, doorstaat die toets dan gewoon wel of niet. En met een goed doordachte strategie sta je als communicatieadviseur ook veel steviger in je schoenen. Bijvoorbeeld richting de directie, als die het beter denkt te weten of tegenover andere opdrachtgevers in je organisatie of bij je klant.

Dat neemt niet weg dat je uiteindelijk ook vaak communicatie zult tegenkomen die niet uit strategie geboren is. Inmiddels werk ik als woordvoerder. Ik onderhoud contacten met media en adviseer over reputatiemanagement. Het tempo ligt vaak erg hoog. Er komen veel vragen binnen van journalisten en bij een crisissituatie wil iedereen nog weer meer snelheid maken. Achteraf kan ik keuzes die ik gemaakt heb, niet altijd goed beargumenteren en plaatsen binnen mijn strategie. Ik had naast het schrijven van een persbericht geen tijd om ook nog berichten op social media te plaatsen, terwijl juist die berichten altijd goed scoren. Ik heb geadviseerd om NOS te woord te staan omdat we dat eigenlijk altijd doen, terwijl we eigenlijk een andere koers wilden gaan varen. En ik heb toch die ene boodschap gebruikt omdat de directeur dat wilde, terwijl ik er zelf geen voorstander van was.

Hoe kan dat als je wel een strategie hebt gemaakt? Tja, het is soms gewoon te lastig of onhandig om je daar helemaal aan te houden. Een communicatiestrategie vraagt om discipline. Je moet allereerst tijd vrijmaken om een strategie te bedenken. Dat doe je samen en dat doe je op basis van onderzoek. De dagelijkse sleur op de werkvloer slokt echter veel van je tijd op. Soms is de strategie dus minder precies dan eigenlijk zou moeten. Een strategie vraagt ook om discipline omdat je moet blijven vasthouden. Er komt namelijk weerstand. Op belangrijke momenten zullen sommige collega's het oneens zijn met je keuzes. Juist dan moet je vasthouden aan je strategie, ook al maak je het jezelf een stuk makkelijker door toe te geven aan de kritiek. En ten slotte moet je bereid zijn om te evalueren en dus laten zien wat je strategie heeft opgeleverd. Dat kan ook behoorlijk spannend zijn. Die mooie strategie blijkt dus af en toe toch niet helemaal scherp genoeg te zijn of eigenlijk even een blok aan je been. Of misschien zijn je keuzes onder-tussen achterhaald en moet je terug naar de tekentafel om je strategie aan te passen.

Dat neemt niet weg dat werken vanuit een strategie altijd alle moeite waard is. Juist als startende communicatieprofessional. Ga experimenteren met strategieën en ontdek hoeveel leuker je werk dan wordt. Het leuke van communicatie is dat je voor zoveel dingen een strategie kunt bedenken. Begin daarom met iets kleins. En doe het samen, maak gebruik van je netwerk! Deel je strategie ook eens met communicatiecollega's die niet bij jouw organisatie werken. Dat levert altijd nieuwe inzichten op, maar je zult ook merken dat elke communicatieadviseur met dezelfde dilemma's te maken heeft.

Door het uitwisselen van ervaringen met peers sta je uiteindelijk steviger in je schoenen. Als je met een strategie houvast kunt creëren in de communicatie, dan ben je een echte communicatieprofessional. Iedereen heeft namelijk een mening over communicatie, ook mensen die er niet voor gestudeerd hebben. Maar een strategie maakt van jou in één klap een professional die daarboven uitstijgt.

Oscar van Elferen is woordvoerder NS en actief binnen Young Logeion

## INLEIDING

Dit boek legt uit hoe je een communicatiestrategie ontwikkelt. Het is een echt zelfhulpboek. De eerste vier hoofdstukken bieden achtergrondkennis over communicatie en over strategie. Vanaf hoofdstuk 5 leg ik uit hoe je met behulp van het Strategisch Communicatie Frame een communicatiestrategie maakt. In ieder hoofdstuk lever ik je de vragen, theorieën en tips die je nodig hebt om je strategie te bouwen. Die hoofdstukken beginnen dan ook met een checklist om de bouwsteen in te vullen. Als je die volgt, heb je de belangrijkste elementen van de bouwsteen te pakken. De inhoud van het hoofdstuk helpt je vervolgens om keuzes te maken. Om je laten zien hoe je dat in praktijk invulling kunt geven is elk onderdeel van het Frame ook in een voorbeeld case uitgewerkt. Maar denk erom: een strategie maken is geen invuloefening. Voor iedere organisatie en in iedere situatie zijn de keuzes weer anders. De checklist en de uitleg daarover helpen je wel om de goede vragen te stellen en zo de beste keuzes te maken.

Lange teksten zijn uit de mode. Een strategie moet passen op een A4 digitaal of een A0 aan de muur. Het Frame biedt dat. Met het Frame kun je bovendien snel zien of je keuzes wel congruent zijn aan elkaar, of er alignment is tussen alle elementen. En daar kun je mee voor de dag komen bij je opdrachtgever en andere gesprekspartners. Die zien namelijk in één oogopslag wat je bedoelt.

Een aantal jaren geleden heb ik met hulp van veel communicatieprofessionals het Strategisch Communicatie Frame ontwikkeld als methode om een communicatiestrategie te schrijven. Deze methode wordt inmiddels op heel veel communicatieafdelingen en bij veel communicatiebureaus gebruikt, en het eerste boek daarover, *Het Strategisch Communicatie Frame*, is nog altijd een bestseller. Dat eerste boek schreef ik samen met Frank Körver, partner bij Wepublic. Hij bracht zijn lange ervaring als adviseur en zijn kennis van het bedrijfsleven in en heeft daarmee veel invloed gehad op mijn denken over de methode. Ik ben hem daar erg dankbaar voor. Ik heb de methode vervolgens veel gebruikt in cursussen en trainingen voor communicatieprofessionals en zo verder verfijnd. Dat is terug te vinden in dit *Handboek communicatiestrategie*.

Het Strategisch Communicatie Frame is een alternatief voor het traditionele communicatieplan. In een communicatieplan leg je de nadruk op wat je precies wanneer hoe gaat doen, het Strategisch Communicatie Frame helpt je om te laten zien welke keuzes je maakt en hoe je daarvoor focus aanbrengt in wat belangrijk is en wat niet. De uitwerking komt daarna, ofwel in een gedetailleerd actieplan of met een agile methode zoals scrum waardoor je je acties gaandeweg per sprint plant.

Een boek is een samenwerkingsproject van velen. Ik wil allereerst de mensen bedanken die zeer kritisch naar mijn tekst en naar de case in dit boek hebben gekeken. Je critici zijn je beste vrienden. Ik heb erg veel steun gehad aan Maaïke van Amerongen, docent bij Hogeschool Rotterdam, Corine Hoppenbrouwers, docent bij Hogeschool Leiden, Yvonne Buwalda, zelfstandig adviseur, die over het Frame lesgeeft aan professionals, en mijn dochter Rosalie van Ruler Thaker, Senior Vice President bij McKinsey en gepokt en gemazeld in bedrijfsstrategie. Daarnaast hebben veel communicatieprofessionals hun praktijkervaringen met communicatiestrategie opgeschreven om zo de lezer te helpen zelf aan de slag te gaan. Die vind je terug in de afsluiters van ieder hoofdstuk. Een woord van dank is ook op zijn plaats voor Jacques Schalken, Gerdi Smit en Els van der Leeuw van uitgeverij Boom, die het productieproces in goede banen hebben geleid. Ik wil ook graag mijn vele cursisten bij de Van Ruler Academy bedanken. Door les te geven leer je zelf voortdurend bij. Zij hielden en houden mij scherp. Als allerlaatste bedank ik mijn echtgenoot, Frank Jansen. Een boek schrijven is een lang en tijdrovend proces. Hij is niet alleen mijn meest kritische lezer, maar ook degene die mij in de vaak lange dagen achter mijn pc met drankjes en hapjes op de been houdt.

Ik wens je veel plezier met het stoeien met communicatiestrategie. Als je dat eenmaal onder de knie hebt, ben je een echte professional in je vak.

Betteke van Ruler

Heemstede, september 2020



DEEL I  
**STRATEGIE EN  
COMMUNICATIE**

Waar gaat dit hoofdstuk over?



Hoe moet een organisatie met haar omgeving omgaan?

Wat betekent dit voor de strategie?

Waarom is een strategie belangrijk?

Wat is het verschil tussen strategie en communicatieplan?

PS: Korte antwoorden op deze vragen vind je aan het einde van dit hoofdstuk.



## HOOFDSTUK 1

# WAT HEB JE AAN EEN STRATEGIE?



Figuur 1.1 Zes mannen en een olifant

### **Zes blinde mannen en een olifant**

In India wordt al eeuwen een verhaal doorverteld over zes blinde mannen die onderzoeken hoe een olifant eruitziet. De moraal van dit verhaal? We zien allemaal maar een klein stukje van de werkelijkheid en in je eentje maak je dan algauw verkeerde keuzes. Strategieontwikkeling gaat over keuzes maken. Dat doe je dus het beste met elkaar.

## 1.1 WAAROM EEN STRATEGIE BELANGRIJK IS

Het goede doen, dat wat echt waarde toevoegt, en dat goed doen, daar draait het om bij strategie. Keuzes maken en focus aanbrengen. Niets meer en ook niets minder. Een strategie is een beschrijving van WAT je WAAROM doet om WAT te realiseren, WIE en WAT je daarvoor nodig hebt en HOE je dat aanpakt. Een strategie helpt je dus om te bepalen wat je waarom voor elkaar moet zien te krijgen en wat je daarvoor moet doen. Het gaat natuurlijk altijd om wat je dóét. Een strategie is niets zonder actie. Maar actie zonder strategie leidt tot niets.

### **Een strategie op 1 A4**

Een strategie helpt je bovendien om intern de handen op elkaar te krijgen. Geen enkele opdrachtgever geeft je een zak met geld en zegt: 'Verzin maar wat, ga je gang, ik hoor het wel.' Je zult moeten verantwoorden waarvoor je tijd en geld wilt inzetten. Een strategie helpt je daarbij. Dan moet het wel een strategie zijn die anderen snel kunnen begrijpen. Niemand zit meer te wachten op dikke boekwerken of een eindeloze reeks slides. Dat is uit de tijd. Een modern plan staat op één A4. Daarin laat je alleen zien welke keuzes je maakt, de precieze uitwerking komt later wel. Door snel over je keuzes in gesprek te gaan verzamel je ook meteen commentaar op je keuzes en kun je je strategie-in-wording bijstellen. Daarmee wordt die alleen maar scherper. (Dat neemt overigens niet weg dat je wel je argumenten moet kunnen verantwoorden, maar dat gaat allemaal in de bijlagen.)

Stel je voor dat je een opdracht krijgt om de communicatie te organiseren voor het project 'Betrekken van jongeren bij de komende gemeenteraadsverkiezingen'. Je weet natuurlijk dat je niet meteen in actie moet komen. Je zult eerst moeten onderzoeken wat er echt aan de hand is. Daarna pas kun je bedenken WAT je moet doen om WAT te realiseren en WIE en WAT je daarvoor nodig hebt. Tijd en geld zijn nu eenmaal altijd gelimiteerd. Je moet er altijd voor zorgen dat je dat doet wat de meeste waarde toevoegt, lees: wat het beste helpt om het project succesvol te laten zijn. Dat zijn de keuzes die je maakt in een strategie.

## 1.2 STRATEGIE ONTSTAAT IN HET GESPREK EROVER

Een strategie maak je niet in je eentje. Je moet erop uit. Praten met interne en externe stakeholders. Te beginnen met je opdrachtgevers, maar niet alleen met hen. Een strategie ontwikkelen is een proces waarin je steeds verder onderzoekt welke keuzes je het beste kunt maken. Lees het verhaal over de mannen en de olifant er nog maar eens op na. Allemaal weet je een stukje van wat er te weten valt. Daarom is het zo belangrijk dat je met anderen praat over de beste keuzes. Met elkaar kun je de stukjes samenvoegen tot een completer geheel en daarna kun je samen focus aanbrengen.

### VISIE IS DE BRIL WAARDOOR JE KIJKT ALS JE EEN STRATEGIE GAAT MAKEN. VISIE HEB JE NODIG OM FOCUS AAN TE BRENGEN EN TE BEPALEN WAT JE WAAROM MOET AANPAKKEN EN WAT JE LAAT LIGGEN

#### **Strategie vraagt om leiderschap**

Modern management is conversatiemanagement, zeggen managementwetenschappers Groysberg en Slind (2012) en zegt ook klantonderzoeker Van Belleghem (2012) keer op keer. Dat geldt ook voor strategieontwikkeling. In gesprek gaan is iets anders dan mensen naar hun mening vragen, interviewen. Dan laat je namelijk open hoe je er zelf over denkt. Het grote risico daarvan is dat je allerlei meningen verzamelt en niet weet wat je ermee aan moet. Bovendien toon je niets van jezelf, je toont geen leiderschap. Als je je goed voorbereidt, kun je een echt gesprek voeren, verbanden leggen tussen wat je gesprekspartners zeggen en heb je weerwoord op wat ze zeggen. Dat is leiderschap.

#### **Voor leiderschap heb je visie nodig**

Een goed gesprek voeren vereist dat je je open opstelt. Je moet je eigen keuzes immers ter discussie durven stellen. Maar je moet wel weten waar je naar op zoek bent. Daarvoor heb je een kompas nodig. In strategieontwikkeling heet dat 'visie'. Een visie is een beeld van de toekomst, een beeld over 'hoe het zou moeten'. Een visie is dus altijd een ideaal waar je naar streeft. Visie werkt als een benchmark, een toetssteen waardoor je kunt beoordelen wat je ziet en hoort. Visie wordt in de managementliteratuur ook wel 'strategisch uitgangspunt' genoemd (Bekkers & Mandour, 2017). Het is de bril waardoor je kijkt als je een strategie gaat maken. Iedereen heeft een visie, doordacht of niet doordacht. Een professional heeft een doordachte visie. Die bepaalt welke issues je ziet, welke doelen je stelt en welke oplossingen je bedenkt. Visie is dus essentieel in strategieontwikkeling.

## 1.3 DE ORGANISATIE VAN NU

Als een organisatie niet verbonden is met haar omgeving, overleeft zij niet. Als die omgeving dynamisch is, moet de organisatie dus wendbaar zijn om in die dynamiek mee te gaan. Dat wil zeggen: moet agile werken, wendbaar, slim en resultaatgericht. Verbinding zoekend tussen binnen- en buitenwereld.

### **Luisteren en aanpassen**

Een moderne organisatie is responsief en adaptief. Dat wil zeggen dat het management luistert naar de medewerkers en andersom; dat iedereen luistert naar de buitenwereld en bereid is om zowel de dagelijkse bedrijfsvoering als de hele strategie zo nodig aan te passen. Zo krijg je verbinding tussen binnen- en buitenwereld (Macnamara, 2016).

Het klinkt gemakkelijk, maar het betekent nogal wat. De meeste organisaties durven het gesprek niet goed aan en zijn bang voor wat stakeholders inbrengen. Ze zijn bang dat het dan lijkt alsof ze zelf geen oplossing weten. Of bang dat ze zich dan moeten verdedigen. Daarom is het zo belangrijk dat je al vroeg in het proces met anderen overlegt. Dan hoef je je nog niet te verdedigen, want je hebt nog niets besloten.

### **De communicatieve organisatie**

De verbonden organisatie is een communicatieve organisatie. Een communicatieve organisatie is bereid om het gesprek aan te gaan en verantwoording af te leggen over gevoerd en te voeren beleid, over bedrijfsprocessen en keuzes. Bereid om eigen gedrag en beleid aan te passen als omstandigheden veranderen. Niet alleen als de verkoop daalt, maar ook als de samenleving en het samen-leven erom vragen. Dat is agile stakeholdermanagement (Van Wijk, Huijzer, Lam & Spijkerboer, 2018: 337).

In de jaren negentig experimenteerde Shell met een nieuw stakeholderconcept. Niet meer eerst achter de tekentafel de strategie uitstippelen, die vervolgens bekendmaken aan de stakeholders en waar nodig verdedigen, maar in dialoog met belanghebbenden tot gezamenlijk ontwikkelde ideeën komen en die dan uitvoeren. Dat werd genoemd: van DAD (Decide-Announce-Defend) naar DDD (Dialogue-Decide-Deliver). 'DAD heeft vaderlijke trekjes. Het is een soort "geloof me maar"-benadering, maar vandaag de dag leven we in een "show me"-cultuur. Dat moet beter', zei toenmalig CEO Jeroen van der Veer (NRC Handelsblad, 10 juni 1997).

Door DDD kan een strategie niet meer zijn dan een set aannames die je voortdurend toetst aan je stakeholders. Een strategie is dus ook nooit klaar. DDD wordt nu gezien als een continu proces van praten en bijstellen. Dat komt omdat stakeholders steeds vaker betrokken willen zijn. Organisaties luisteren niet alleen vaker naar hun stakeholders, maar doen ook steeds vaker dingen samen met hun stakeholders. We kunnen tegenwoordig dan ook beter spreken van een 'involve-me'-cultuur.

## 1.4 DE ROL VAN STRATEGIE IN HET COMMUNICATIEVAK

De DDD-werkwijze van de moderne organisatie heeft ook gevolgen voor strategieontwikkeling in het communicatievak. We kunnen dat het beste typeren als 'van het klassieke model van het communicatieplan naar de communicatiestrategie als schets van de situatie en de gewenste oplossing'. Ik zal het uitleggen.

### Stappenplan wordt dynamisch

Met het traditionele communicatieplan bepaal je vooraf precies welk resultaat je wilt behalen bij welke doelgroepen en welke acties je daarvoor moet uitvoeren. Je gaat aan de slag en evalueert pas aan het eind. Blijken dan de omstandigheden te zijn veranderd of blijken de effecten van je acties anders dan verwacht, dan moet je achteraf toegeven dat je doelstellingen toch niet zo realistisch waren, je doelgroepen niet klopten of je acties toch niet passend waren. Zonde van het werk en het geld dat erin is gestopt. En vreselijk frustrerend.

### Strategie, tactiek, aanpak, ben je er nog?

Er is een overdaad aan terminologie. Dat kan veel verwarring scheppen. In het klassieke communicatieplan is strategie één van de stappen, na vaststelling van doelen en doelgroepen en vóór de uitvoering. Die stap wordt in de strategietheorie tactiek of aanpak genoemd. Als je zover bent dat je je aanpak gaat uitvoeren, kom je in de fase van de operatie, de uitvoering. Daar heb je een (uitvoerings)plan voor nodig. Ben je er nog?

### Het klassieke communicatieplan

Het communicatieplan is afgeleid van het werkplan voor voorlichting van communicatiewetenschapper Van Woerkum (1984). Al in de jaren negentig nam hij er zelf afstand van. Hij realiseerde zich dat in dit model geen rekening wordt gehouden met de complexiteit van de meeste communicatievraagstukken en de dynamiek in de context waarin de communicatie plaatsvindt. Je plan is nu veel meer een schets van hoe je iets wilt aanpakken. In de managementliteratuur wordt dat een strategie genoemd. Daarom gebruik ik ook de term 'communicatieplan' niet meer, maar noem ik het een communicatiestrategie.



Figuur 1.2 Het klassieke communicatieplan

# Samenvattend ging dit hoofdstuk hierover



**1** Een moderne organisatie is een communicatieve organisatie die is verbonden met haar stakeholders en de samenleving als geheel.

**2** De meeste organisaties gaan van DAD naar DDD: plannen moeten snel kunnen worden aangepast.

**3** Je hebt meer aan een globale strategie waarin je keuzes staan dan aan een volledig uitgewerkt plan.

**4** Een strategie vertelt wat je waarom hoe voor elkaar wilt krijgen en wie en wat je ervoor nodig hebt. De uitwerking van het HOE komt in werkplannen, backlogs, et cetera.

## HOE GEBRUIK JE STRATEGIE?

Ik denk dat ik nog nooit een communicatiestrategie precies zo heb uitgevoerd als van tevoren bedacht. De presentatie van de eerste, rechtstreekse snelle trein naar Londen gaat niet door: corona. Een goed voorbereide aankondiging dat NS stopt met de verkoop van tabak op stations: lekt voortijdig uit. Typisch ons vak: 'zoals verwacht loopt alles anders'.

Dan kan de snelle conclusie zijn dat ik een communicatiestrategie overbodig vind, maar dat klopt niet. De kunst is om de kansen te benutten en de risico's te beperken die je onderweg tegenkomt. Daarvoor is het essentieel dat je vooraf een goede communicatiestrategie formuleert.

Een analogie: ik ben heel slecht in het vinden van de weg. Gelukkig heb ik navigatie op mijn telefoon. De bestemming toets ik in. Dan heb ik een route. Die kan ik braaf aflopen, turend op mijn telefoon. Maar dan mis ik veel. Een bord dat een weg is afgesloten, een prachtig zijstraatje waar ik toch even in wil. Als ik mijn telefoon weer in mijn zak steek, en hem alleen af en toe pak om te kijken in welke richting ik ga, kan ik beter anticiperen op wat er onderweg gebeurt. En heb ik zelf trouwens ook meer lol.

Zo is het ook met een communicatiestrategie. Bedenk vooraf wanneer je succesvol bent en wat je daarvoor nodig hebt. Analyseer wat er speelt binnen en buiten, wie je steunzenders zijn (en wie niet). Dit helpt je om beter voorbereid te zijn op zaken die niet gaan zoals verwacht. Een duidelijke strategie is essentieel voor een goede communicatieadviseur, het lef om daarvan af te wijken ook.

Terug naar de communicatie over het stoppen met de verkoop van tabak. We wisten wat ons doel was (laten zien dat NS als maatschappelijk bedrijf verantwoordelijkheid neemt), waar spanning zat (zoals dalende inkomsten) en welke stakeholders we snel moesten informeren (en in welke volgorde). Verhaallijnen lagen klaar, diverse middelen waren voorbereid. NS heeft zich van haar beste kant laten zien. Bestemming bereikt.

**Iris Reshef, directeur Communicatie NS**

Niemand zit meer te wachten op dikke rapporten of een eindeloze reeks slides; een goede communicatiestrategie is van cruciaal belang, maar de ontwikkeling ervan moet sneller en interactiever. Het **Handboek communicatiestrategie** leert communicatiestudenten een praktische en agile methode om een communicatiestrategie te ontwikkelen op 1 A4.

Dit vlot en toegankelijk geschreven boek schrijft niet voor wat je moet doen of welke strategie het beste is, het zet wel aan om de juiste vragen te stellen. Het helpt je om in een organisatie, voor een klant of bij een project uit te zoeken wat echt nodig is en het dwingt je daarbij tot nadenken over de vraag hoe communicatie daaraan kan bijdragen.

Aan de hand van het Strategisch Communicatie Frame leer je stapsgewijs de verschillende bouwstenen in te vullen en de juiste keuzes te maken. Het Frame is een praktisch toepasbaar model dat iedere aankomende communicatieprofessional moet kennen. Het wordt veel gebruikt in de praktijk en nodigt uit tot samenwerking.

**Handboek communicatiestrategie** is speciaal geschreven voor het hoger onderwijs, maar ook voor communicatieprofessionals die agile willen werken biedt dit boek veel waardevolle en praktisch toepasbare tips & tools. Zo begint elk hoofdstuk met een checklist en is er een doorlopende case voor elk onderdeel van het Frame. Ieder hoofdstuk sluit af met een voorbeeld waarin communicatieprofessionals van de overheid en uit het bedrijfsleven vertellen over hun ervaringen uit de praktijk.

- Betteke van Ruler is emeritus hoogleraar communicatiemanagement
- en medeoprichter van de Van Ruler Academy. In haar carrière is de brug
- tussen theorie en praktijk het centrale thema. Daarover schrijft zij
- boeken voor communicatieprofessionals en verzorgt zij trainingen en
- in-company trajecten.

