

Communicatie strategie



Noordhoff

Wil Michels

5^e editie

Communicatiestrategie

Wil Michels

Vijfde editie

Noordhoff

Ontwerp omslag: G2K Creative Agency (Groningen-Amsterdam)

Eventuele op- en aanmerkingen over deze of andere uitgaven kunt u richten aan:
Noordhoff Uitgevers bv, Afdeling Beroepsonderwijs, Antwoordnummer 13, 9700 VB
Groningen of via het contactformulier op www.mijnnoordhoff.nl.

De informatie in deze uitgave is uitsluitend bedoeld als algemene informatie. Aan deze informatie kunt u geen rechten of aansprakelijkheid van de auteur(s), redactie of uitgever ontleen.



0 / 24

© 2024 Noordhoff Uitgevers bv, Groningen/Utrecht, The Netherlands

Deze uitgave is beschermd op grond van het auteursrecht. Wanneer u (her)gebruik wilt maken van de informatie in deze uitgave, dient u vooraf schriftelijke toestemming te verkrijgen van Noordhoff Uitgevers bv.

This publication is protected by copyright. Prior written permission of Noordhoff Uitgevers bv is required to (re)use the information in this publication.

ISBN(ebook) 978-90-01-01598-5
ISBN 978-90-01-01597-8
NUR 802

Dit boek is niet voor mensen die:

Alles in hokjes stoppen. Het kind in zichzelf met het badwater wegspoelen. Gelukkig worden door te willen zijn als ieder ander. Een avonturenreis kopen bij een reisbureau. Altijd een regenjas bij zich dragen voor het geval dat. Blijven wachten op het witte paard. Leven in de waan van de dag. Om vijf voor negen op het werk komen en om tien voor vijf weer vertrekken. Elk jaar naar hun vaste plekje op dezelfde camping gaan. Altijd rennen om nergens te komen. Plannen maken en dan niet in actie komen. Steeds antwoorden met: 'Ja, maar ...' Bang zijn voor beren op de weg. Problemen interessanter vinden dan kansen. Het gemiddelde koesteren in plaats van het afwijkende. Geloven dat dromen bedrog zijn. Denken dat grenzen echt bestaan. Het druk, druk, druk hebben met niets.

Welkom!

Mooi dat je dit boek over communicatiestrategieën leest. Een waardevolle keus omdat de aanpak in dit boek je zeker gaat inspireren om je eigen communicatiestrategieën te ontwikkelen. Mijn ultieme doel: stel dat je maar één boek over communicatiestrategie mag kopen, dan moet het wel dit boek zijn. Een hoge ambitie. Of het gelukt is, mag jij zeggen als je aan de slag bent gegaan met je eigen communicatiestrategie.

Ik zie communicatiestrategie als het vertalen van een organisatievraag in een inspirerende aanpak. De uitgewerkte strategieën zijn gebaseerd op dertig jaar praktijkervaring als directeur van mijn communicatiebureau, op honderden workshops voor professionals in Nederland en Vlaanderen, jarenlange leservaring in het hbo en tientallen jaren als bestsellerauteur van boeken over communicatie.

Dit is een praktisch inspiratieboek

Iedereen in een organisatie denkt verstand te hebben van communicatie. Communicatie als vaardigheid is er voor iedereen. Communicatie als vak is voor professionals. Bijna niemand weet iets van communicatiestrategie. Hier ligt jouw kans!

Let op: de strategie die je gaat ontwikkelen, is zelden met copy-paste op jouw organisatie toe te passen. Het blijft altijd maatwerk. De communicatiestrategieën zijn denkrichtingen die je benut om zelf een doelgerichte strategie te ontwerpen. Pablo Picasso zei: *'Good artists copy. Great artists steal.'*

Dit is een inspirerend praktijkboek

Voor elke strategie in dit boek besteedde ik zeker tachtig uur aan het bedenken en aan de gesprekken met professionals uit het werkveld. Duizenden deelnemers volgden de afgelopen jaren mijn workshop Creatieve Communicatiestrategie en stelden hun kritische vragen. Tientallen docenten gaven feedback op deze versie van dit boek. Dat maakte alles scherper en concreter.

Om een gerecht goed te bereiden, moet je een paar keer oefenen. Deze vijfde editie is echt afgestemd op de beroepspraktijk. Theorie in dienst van een concrete aanpak. Trots ben ik op de nieuwe fanstrategie, de communicatie bij arbeidsmarktcommunicatie en de communitystrategie. Nieuw zijn ook de omgevingsanalyse en het creatieve concept. En heel belangrijk: prioriteiten bepalen. Actuele thema's in het vak als agile werken en inclusie kregen meer aandacht.

Sparren met AI bij het maken van een communicatiestrategie

AI-tools zorgen ervoor dat het maken van een communicatieplan of communicatiestrategie veel sneller en beter gaat. Door AI ben je minder een verzamelaar van informatie. Je zit meer in een denkrol. Jij bepaalt wat relevant is. Jij zorgt voor de samenhang tussen de verschillende bouwstenen. Door te werken met Het Communicatie Model behoud je het overzicht en kun je deze regierol beter waarmaken.

Zie jezelf even als een kok. De uitgewerkte communicatiestrategieën vormen een perfecte basis van je recept. Met je expertise en ervaringen voeg je ingrediënten toe en maak je er een apart gerecht van. Je benut al je kennis uit je onderzoek en je spart samen met AI-tools. Om het gerecht mooi op te kunnen dienen, benut je de Content Cirkel.

Op www.studiemeister.noordhoff.nl vind je de digitale ondersteuning bij *Communicatiestrategie* met onder andere een uitgebreide powerpointpresentatie over Het Communicatie Model.

Werk met het einddoel voor ogen, denk groot, begin klein en start snel!

AI het beste,

Wil Michels

Uit dit boek mag jij
schaamteloos stelen.

Benut het denkwerk dat
ik al heb gedaan
voor jou.

En maak er
je eigen versie van!

Inhoud

Leeswijzer 10

1 Starten met strategie 15

- 1.1 Waar gaat communicatiestrategie over? 16
- 1.2 Uitgangspunten bij een communicatiestrategie 18
- 1.3 Verbind de organisatievraag met de communicatievraag 20
- 1.4 Formuleer jouw visie op communicatie 21
- 1.5 Wees accountable 22
- 1.6 Benut Al als maatje 24

2 De interne context 27

- 2.1 Zoek de vraag achter de vraag 28
- 2.2 Benoem de missie, visie en purpose 28
- 2.3 Werk met de Golden Circle 30
- 2.4 Ontdek en laad de kernwaarden 31
- 2.5 Omschrijf de cultuur van de organisatie 33

3 Analyseren van de omgeving 39

- 3.1 Maak een trendanalyse 40
- 3.2 DESTEP-analyse 40
- 3.3 Bepaal de relevante issues 42
- 3.4 Stappenplan issueanalyse 43

4 Onderzoekende houding 47

- 4.1 Maak je onderzoek doelgericht 48
- 4.2 Doe een painstorm 50
- 4.3 Werk met design thinking 53
- 4.4 Actieonderzoek en ontwerponderzoek 55

5 Het Communicatie Model 59

- 5.1 Het Communicatie Model 60
- 5.2 De drie blokken: Analyse – Strategie – Aanpak 60
- 5.3 Analyse 62
 - 5.3.1 Bouwsteen 1: Organisatie- & communicatievraag 63
 - 5.3.2 Bouwsteen 2: Analyse van de organisatie 64
 - 5.3.3 Bouwsteen 3: Analyse van de omgeving 65
 - 5.3.4 Bouwsteen 4: Visie op communicatie 66
 - 5.3.5 Bonus bouwsteen: SWOT 67
- 5.4 Strategie 68
 - 5.4.1 Bouwsteen 5: Positioneringsstrategie 69
 - 5.4.2 Bouwsteen 6: Communicatiedoelgroepen 70
 - 5.4.3 Bouwsteen 7: Communicatiedoelen 71
 - 5.4.4 Bouwsteen 8: Communicatiestrategie 72
 - 5.4.5 Bouwsteen 9: Accountability 73

- 5.5 Aanpak [74](#)
 - 5.5.1 Bouwsteen 10: Concept & Content [75](#)
 - 5.5.2 Bouwsteen 11: Organisatie & Planning [76](#)
 - 5.5.3 Bouwsteen 12: Monitoring [77](#)

- 6 Elementen bij een communicatiestrategie [79](#)**
 - 6.1 Maak een stakeholderanalyse [80](#)
 - 6.2 Formuleer concrete communicatiedoelen [85](#)
 - 6.3 Customer en candidate journey [88](#)
 - 6.4 SWOT-analyse [92](#)
 - 6.5 GAP-analyse [93](#)
 - 6.6 Communicatiekruispunt [94](#)

- 7 Strategie en gedragsverandering [97](#)**
 - 7.1 Rol van communicatie bij gedragsverandering [98](#)
 - 7.2 Zeven principes van Cialdini en communicatiestrategie [99](#)

- 8 Positionering/Merkstrategie [107](#)**
 - 8.1 Positioneringsstrategie [109](#)
 - 8.2 Positioneringsruut [112](#)
 - 8.3 Analyseer het merk [113](#)
 - 8.4 Analyseer de doelgroep [114](#)
 - 8.5 Benoem de concurrentie [116](#)
 - 8.6 Geef de trends aan [117](#)
 - 8.7 Formuleer het positioneringsstatement [117](#)
 - 8.8 Benut het Propositiehuis [119](#)
 - 8.9 Werk met de Brand Key [120](#)

- 9 Strategieën op corporate niveau [125](#)**
 - 9.1 Reputatiemanagement [127](#)
 - 9.2 Netwerkstrategie [137](#)
 - 9.3 Arbeidsmarktcommunicatie [145](#)

- 10 Strategieën om via intermediairs anderen te bereiken [157](#)**
 - 10.1 Ambassadeursstrategie [159](#)
 - 10.2 Influencerstrategie [167](#)

- 11 Strategieën bij verandertrajecten en samenwerkingen [177](#)**
 - 11.1 Verandercommunicatie [179](#)
 - 11.2 Omgevingscommunicatie/Participatiestrategie [193](#)

- 12 Strategieën om binding met de organisatie intern te versterken [205](#)**
 - 12.1 Internal branding/Merkambassadeursstrategie [207](#)
 - 12.2 Familiestrategie [219](#)

- 13 Strategieën om binding met de organisatie extern te versterken [229](#)**
 - 13.1 Fanstrategie [231](#)
 - 13.2 Communitystrategie [243](#)

- 14 Creatieve aanpak voor strategieontwikkeling [255](#)**
 - 14.1 Analyseer de vraag [256](#)
 - 14.2 Bepaal de juiste metafoor [256](#)
 - 14.3 Maak en kies associaties [257](#)

14.4	Zet acties in de juiste volgorde	258
14.5	Verdiep de stappen	259
15	Storytelling	263
15.1	Bouw aan een corporate story	264
15.2	Benut de techniek van storytelling	264
15.3	Vang, vorm en verspreid verhalen	265
15.4	Storytelling bij strategievorming	266
16	Creatief concept	269
16.1	Bedenk veel ideeën	270
16.2	Maak van een leuk idee een sterk concept	270
16.3	Durf en ga door	272
17	Contentstrategie	275
17.1	Maak sterke content	276
17.2	Benut AI-tools	277
17.3	Gebruik de Content Cirkel	277
18	Van strategie naar uitvoering	289
18.1	Bepaal de prioriteiten	290
18.2	Implementeer een communicatiestrategie	292
18.3	Werk agile en benut de scrummethode	293
18.4	Bepaal de middelen, tijd en budget	296
18.5	Beoordeel de communicatiestrategie	298
19	In positie komen als strategisch adviseur	301
19.1	Word een communicatieprofessional met impact	302
	Opdracht 1	Hoe sterk ben jij als merk? 305
	Opdracht 2	Wat is jouw persoonlijke SWOT? 306
	Opdracht 3	Welke rol ligt je het best? 307
	Opdracht 4	Wat wil jij op strategisch gebied? 308
	Opdracht 5	Wat is de top drie van het team Communicatie? 310
	Opdracht 6	Hoe zorg je voor focus? 311
	Opdracht 7	Wat zijn de concrete doelen? 312
	Tien vragen over communicatiestrategie	313
	Waardevolle modellen	315
	Register	316
	Maak zelf de mooiste combinaties	318
	Thanxxs to	320
	Zeven antwoorden van Wil	321
	Over de auteur	323
	Verder lezen	324

Leeswijzer

Dit boek is een echt denk-doeboek. Pak je sticky notes erbij, onderstreep en highlight. Laat je inspireren, benut de inzichten en gebruik uit de strategieën precies wat jij nodig hebt. Ik laat je met deze leeswijzer graag weten hoe ik het boek zou gebruiken. Voel je vrij om je eigen weg te gaan.

Module 1 Starten met strategie

Je krijgt een helder zicht op de kracht van een doelgerichte communicatiestrategie voor een organisatie. In veel boeken blijft de visie op communicatie vaag. Ik maak het concreter voor je. Denk ook na over jouw eigen visie op communicatie.

Module 2 De interne context

Onderzoek de visie, de missie en de purpose. Bepaal de rol van de kernwaarden in de organisatie en krijg zicht op de cultuur van de organisatie. Al deze zaken zijn richtinggevend voor je strategie.

Module 3 Analyseren van de omgeving

Verken de bredere context. Maak een trendanalyse en ga na wat de relevante issues zijn voor je opdracht. Bespreek alleen wat echt relevant is.

Module 4 Onderzoekende houding

Gebruik je onderzoek om inzichten te verkrijgen. Onderzoek is niet veel data verzamelen of heel veel modellen invullen. Een inzicht vind je niet door veel op te schrijven wat al bekend is. In de communicatie zien we een verschuiving van het traditionele onderzoek naar actie- en ontwerponderzoek. Ga ook eens painstormen in plaats van brainstormen. Of benut de methode van design thinking en AI als sparringpartner.

Module 5 Het Communicatie Model

Werk met de drie blokken: Analyse – Strategie – Aanpak. Kijk daarna wat je met de twaalf bouwstenen gaat doen en hoe je elke bouwsteen gebruikt. Soms zal dat heel uitgebreid zijn, soms wat minder. Zo is positionering heel belangrijk bij een merkstrategie en minder bij verandercommunicatie. Loop ze wel allemaal na en maak je eigen keuze welk gewicht je aan elke bouwsteen geeft. Door het model werk je gestructureerd.

Module 6 Elementen bij een communicatiestrategie

Sommige tools zijn heel waardevol en kun je bij meerdere strategieën benutten. Zoals een power-interestmatrix van de stakeholders en het formuleren van doelen voor de lange en korte termijn. Het benutten van inzichten uit een journey is vaak onmisbaar. Een SWOT-analyse maken en het benoemen van de GAP tussen de huidige en de gewenste situatie is waardevol.

Module 7 Strategie en gedragsverandering

Het doel van een communicatiestrategie is vaak een gedragsverandering realiseren. We kunnen daarbij veel leren uit de psychologie. Als ik zelf een strategie ontwikkel, loop ik altijd systematisch de zeven beïnvloedingstechnieken van Robert Cialdini na om een communicatiestrategie te versterken. Je kunt dat uiteraard ook als opdracht aan een AI-tool geven.

Module 8 Positionering/Merkstrategie

Zonder een heldere positionering weet een organisatie niet waar ze voor staat en heeft een strategie geen basis. Dat geldt niet alleen voor de marketingcommunicatiestrategie maar ook voor de arbeidsmarktcommunicatie, de corporate communicatie en zelfs de interne communicatie. Je kunt geen merkambassadeurs maken als het niet duidelijk is waarvoor een merk staat. Ook gaan we in op het Propositiehuis en de Brand Key.

Module 9 Strategieën op corporate niveau

Bij reputatiestrategie kies ik voor een methode die concreet en praktisch is zodat die ook toepasbaar is op kleinere organisaties die geen tonnen hebben voor onderzoek. Reputatie is niet je mooier voordoen dan je bent. Het gaat ook om ethiek en de diepere waarden van de organisatie. Vaak maak je dan ook een strategie om het netwerk te versterken. Speciaal en uitgebreid gaan we in op arbeidsmarktcommunicatie. En dan met name op het werven en minder op onboarding en binden. Dat komt aan bod bij het maken van merkambassadeurs in module 12. Zeker nu geldt dat alleen als organisaties de juiste talenten vinden en kunnen behouden ze hun organisatiedoelen kunnen realiseren.

Module 10 Strategieën om via intermediairs anderen te bereiken

Ambassadeurs zijn superpromotors bij de externe communicatie en waardevol bij verandertrajecten bij de interne communicatie. Ik heb het dan over ambassadeurs die benoemd zijn en bij wie sprake is van een wederzijds commitment. Interne fans bespreek ik bij merkambassadeurs. Influencers zijn zinnig vanwege hun bereik en omdat volgers zich met hen identificeren. Het gaat dan om bekende namen en om micro-influencers.

Module 11 Strategieën bij verandertrajecten en samenwerkingen

De verandercommunicatiestrategie is de meest uitgebreide strategie. Dat is niet vreemd omdat verandering een constante factor is in de meeste organisaties. Met deze strategie krijg je meer grip op wat communicatie kan bijdragen aan veranderingen (de mogelijkheden daarvan worden overigens vaak gruwelijk overschat).

Module 12 Strategieën om binding met de organisatie intern te versterken

De merkambassadeursstrategie heeft alles te maken met internal branding en engagement. Bij de merkambassadeursstrategie wil je de medewerkers trots maken op de organisatie en dat ook laten uitstralen.

Module 13 Strategieën om binding met de organisatie extern te versterken

De fanstrategie gaat over emoties en relaties. Kernbegrippen voor mij in communicatie. Tot slot ontwikkelde ik de familiestrategie om van de hele organisatie één hechte club te maken en het wij-gevoel te versterken. De communitystrategie sluit daar perfect op aan. We gaan specifiek in op de rol van communicatie bij het bouwen en levend houden van een community.

Module 14 Creatieve aanpak voor strategieontwikkeling

Staat een geschikte strategie voor jouw uitdaging niet in dit boek? Geen zorgen. Het is juist uitdagend om een eigen strategie te ontwikkelen. In

deze module leer ik je hoe ik dat aanpak. Centraal staat het denken vanuit menselijke relaties en het creatief werken met een metafoor. Dat klinkt mogelijk wat vaag. Na het lezen van deze module kun jij het ook!

Module 15 Storytelling

In bijna elke strategie speelt storytelling een rol. Een strategie moet inspireren en verleiden. En dat gebeurt niet met een informatieve tekst of powerpoint met wat bulletpoints. Je strategie werkt pas als je emotie toevoegt. Je gaat daarom verhalen vangen, vertellen en verspreiden. Ook komt de corporate story aan bod.

Module 16 Creatief concept

Een sterk creatief concept is overkoepelend voor je content. Ik leer je hoe je tot veel ideeën komt. Voor één goed idee moet je eerst heel veel ideeën bedenken. Essentieel is het splitsen van ideeën bedenken en ideeën beoordelen. Eerst kwantiteit dan kwaliteit.

Module 17 Contentstrategie

De contentstrategie sluit aan op elke communicatiestrategie. Het gaat dan om beeld-, tekst- en kanaalkeuze. Vroeger waren middelen- en mediakeuze een sluitstuk. Als je alles bedacht had, maakte je het nog even af. Nu staan media steeds meer centraal. Maak altijd content met een message house met een kernboodschap en thema's.

Module 18 Van strategie naar uitvoering

Er wordt wel gezegd dat de uitvoering 80 procent van het succes bepaalt bij een strategie. Vanuit mijn jarenlange praktijkervaring geef ik je de belangrijkste tips bij de implementatie. Bij het bouwen aan een strategie werk ik graag met principes uit de scrummethode. Handig is ook de checklist voor het beoordelen van een strategie.

Module 19 In positie komen als strategisch adviseur

Leuk, zo'n boek over communicatiestrategie maar de meeste communicatieprofessionals verzuipen in de waan van de dag. Hoe pak je de rol als strategisch adviseur op? Het antwoord daarop staat centraal in het praktische werkboekje.

Concrete leestip

Mijn advies is om in elk geval module 1 tot en met 7 en 14 tot en met 18 goed te lezen. Haal verder uit de dertien strategieën wat voor jou bruikbaar en waardevol is voor je eigen werk. Durf te combineren en wees creatief.

In module 20 vind je actuele boeken die interessant zijn voor als je met een bepaalde strategie aan de slag wilt gaan. De boeken staan niet in alfabetische volgorde. De eerstgenoemde boeken vind ik de beste.

Achter in het boek vind je ook een lijst met modellen die verspreid in het boek staan. Gebruik die modellen om je eigen strategie te versterken.

Ook is er een overzicht van sterke combinaties van strategieën. En tot slot tien vragen die spelen bij het maken van een communicatiestrategie.

Strategie gaat
over het maken
van messcherpe
keuzes

1

Starten met strategie

Kickstarters

Kan een organisatie
zonder communicatie-
strategie?

Leg je een koppeling
tussen de organisatie-
en de communicatie-
vraag?

Weet jij het verschil
tussen strategie en
tactiek?

Vanuit welke visie
op communicatie
vertrek jij?

1.1 Waar gaat communicatiestrategie over?

Communicatiestrategie is de manier waarop een organisatie interacties aangaat met haar interne en externe omgeving om waardevolle relaties en een krachtige reputatie op te bouwen. Een doel beschrijft wat je wilt bereiken. Een strategie beschrijft hoe je van de huidige naar de gewenste situatie gaat. Dus de weg van A naar B.

Strategie komt van stratos, oftewel: de weg. Dat is de letterlijke vertaling uit het Grieks. Het is ook een mooie metafoor. Als je een strategie ontwikkelt, zet je een route uit. Dat kan een vastgestelde route zijn. Maar meestal is het een richting met onderweg ruimte en flexibiliteit om het beste pad te kiezen.

Is een communicatiestrategie nog waardevol als de interne en externe omgeving zo snel veranderen? Zeker wel! Succesvolle teams kijken vooruit en laten zich niet leiden door de waan van de dag. Ze weten wat ze op de lange termijn willen realiseren en hebben een strategisch plan dat daarop aansluit.

Communicatiestrategie geeft alle activiteiten een focus

Strategie gaat om wat een organisatie doet en om wat ze niet doet. Een strategie brengt focus. Een strategie biedt ook een argument om **nee** te zeggen tegen bepaalde voorstellen omdat ze niet aansluiten bij de gekozen koers. Als er geen strategie is dan schiet de organisatie alle kanten op omdat ze niet kan bepalen wat relevant is en wat niet.

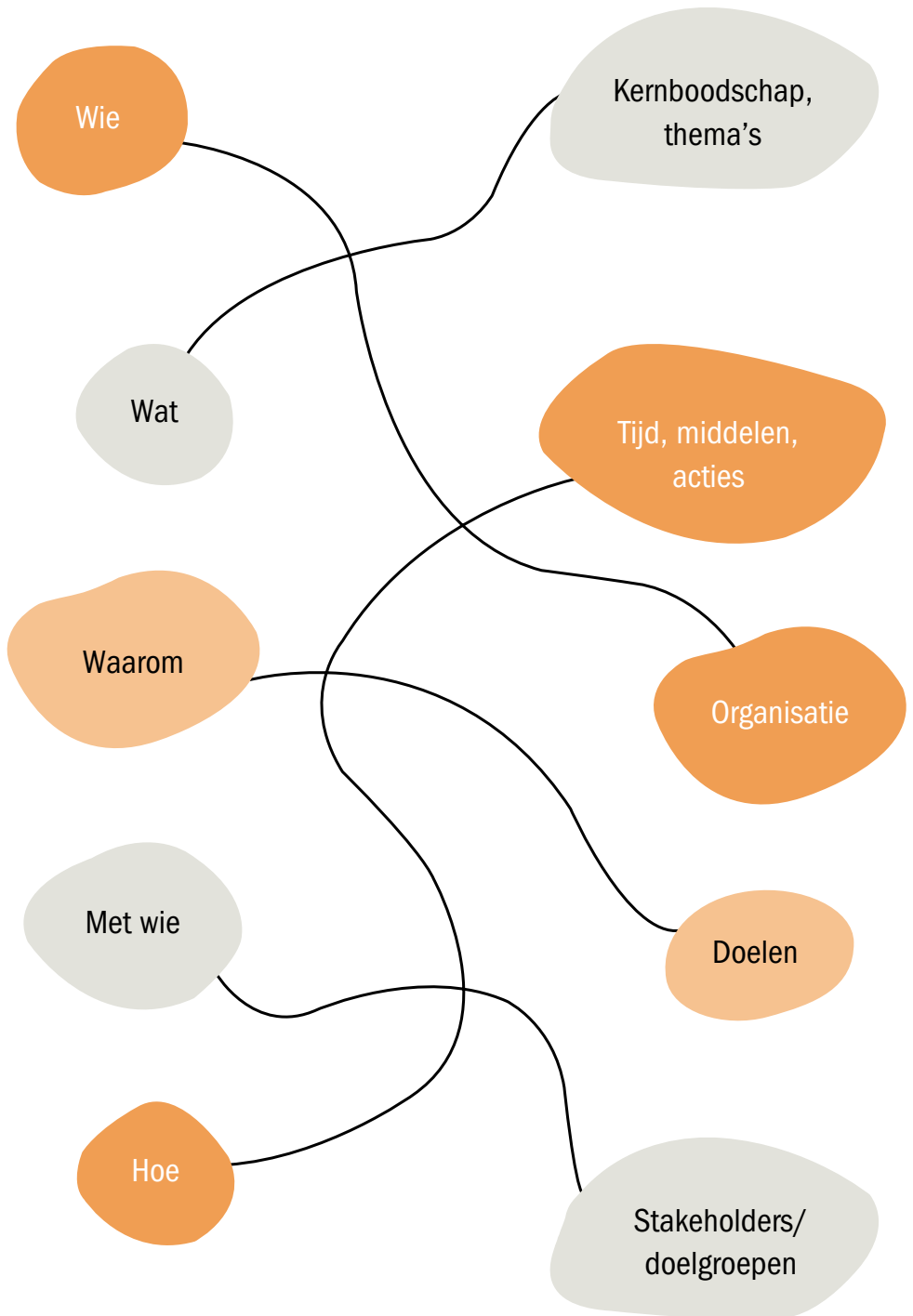
Het gaat om de stip aan de horizon én om concrete doelen

Driejarenplan	Oud en achterhaald is dat je een plan maakt voor de interne en externe communicatie van de komende drie jaar. Bijna niemand werkt meer zo.
Strategisch frame	Een andere gedachte is dat het alleen om een strategisch frame gaat. De stip aan de horizon want de toekomst is onvoorspelbaar. De aanpak komt later wel aan bod. Nadeel is dat het wel erg abstract blijft.
Strategisch kader + concrete doelen	De praktische en wendbare benadering is dat het gaat om de stip aan de horizon voor het perspectief op de lange termijn én ook om concrete doelen en acties om daar dichterbij te komen. Werk met het einddoel in gedachte en leer onderweg.

Ik geloof ook niet in het communicatieplan of de communicatiestrategie op één A4. Een powerpoint met 12 slides op basis van een sterke structuur zoals Het Communicatie Model werkt in praktijk veel beter.

Verskil tussen strategie en tactiek

Veel over strategie en tactiek leerden we uit de krijgskunst. Tactiek gaat dan over het winnen van veldslagen en strategie over het winnen van oorlogen. De Chinese militair strateeg Sun Tzu zei: *'Een strategie zonder tactiek is de traagste weg naar de overwinning. Een tactiek zonder strategie is het lawaai voor een nederlaag.'* Strategie bestrijkt de lange termijn en gaat over de hoofdkeuzes. Tactiek gaat over de korte termijn en bevat de acties waarbij de organisatie inspeelt op een specifieke situatie.



1.2 Uitgangspunten bij een communicatiestrategie

Ik ga nu in op een paar essentiële zaken over communicatiestrategie.

1 Denk niet dat alles een communicatieprobleem is

Baken je eigen takenveld duidelijk af door naar de organisatievraag te kijken. Bedenk: in hoeverre kan communicatie een bijdrage leveren aan de oplossing van de vraag? Een valkuil is dat (communicatie)mensen soms denken dat alles een communicatieprobleem is en dat alles met communicatie valt op te lossen. Of ze maken geen onderscheid tussen organisatieproblemen en communicatieproblemen.

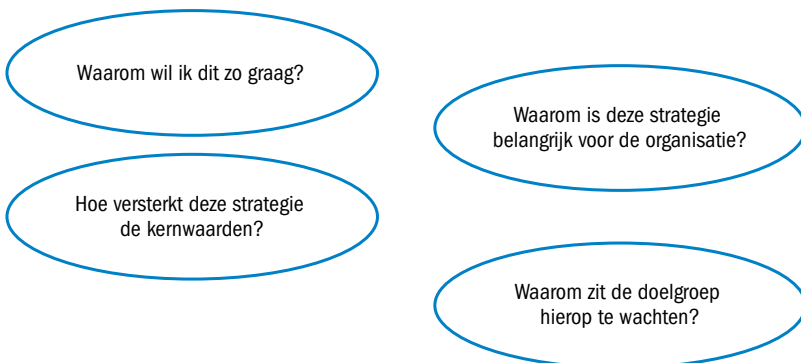
2 Een strategie is niet vaag en ook geen stappenplan

Een strategie is geen strak stappenplan maar een creatief, conceptueel proces waarbij de organisatie een stip op de horizon zet en dan op pad gaat. Onderweg leer je en stel je bij. Bij strategie gaat het om denken én doen. Dat het om een samenspel gaat tussen denken en doen wist de Griekse filosoof Aristoteles meer dan tweeduizend jaar geleden al. Hij zei: *'Denken alléén brengt niets in beweging: dit gebeurt pas als het zich toespitst op een doel en een daad.'* Alleen wat strategische uitgangspunten bepalen is heerlijk vaag bezig zijn.

3 De stip aan de horizon en concrete doelen

Sommigen zeggen dat de werkelijkheid zo onvoorspelbaar is dat strategie alleen kan gaan om strategische keuzes in hoofdlijnen. Dus de stip aan de horizon. Dit is meer de academische benadering. Interessant maar het brengt je niet ver. Communicatiestrategen die alleen in grote lijnen denken en dan de zaak dumpen zodat anderen, het werkvolk, zich mogen belasten met de uitvoering zijn niet zo waardevol. We weten immers dat de executie bepalend is voor het succes. Het wetenschappelijk onderzoek gaat bij strategie om de lange termijn én om de concrete acties om daar te komen. Besef dat de stip aan de horizon kan verschuiven omdat de interne en externe context verandert. Zaak is dus om wendbaar, om agile te zijn.

Denk bij een nieuwe communicatiestrategie na over:



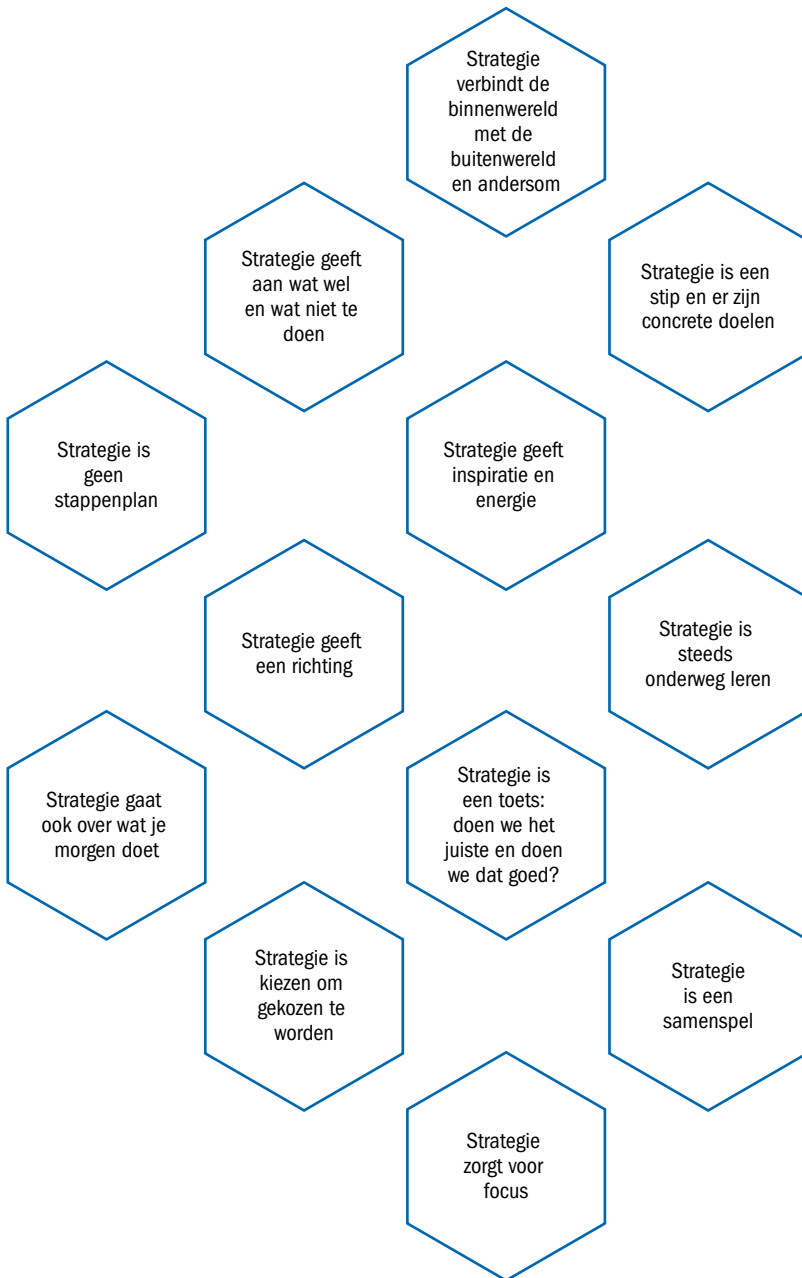
4 Zoek de dialoog en creëer draagvlak

Een nieuwe communicatiestrategie is krachtiger als deze ontwikkeld is in cocreatie met de medewerkers en externe stakeholders. Het proces van het ontwikkelen van een strategie speelt zich te vaak af in een te kleine kring. Aan het eind van het hele proces wordt in een korte presentatie de nieuwe strategie uitgelegd aan de rest van de organisatie en dan moet de strategie gaan draaien. Maar zo werkt het niet. **Er is samenspraak en samenspel nodig.**

Als communicatieprofessional faciliteer en stimuleer je de dialoog. Bedenk wel: een open dialoog impliceert geen totale democratie. Bij het ontwikkelen van een strategie zijn een inspirerende visie én enthousiasmerende leiding essentieel evenals de durf om scherpe keuzes te maken.

4 Spreek de emotie aan

Als de communicatiestrategie de emotie niet raakt, komt er niets in beweging. Het woord emotie komt van het Latijnse *emovere*, wat betekent: *een beweging naar buiten toe of in beweging zetten*. In een ruimere betekenis verwijst het dus naar alles wat ons in beweging zet. Als een nieuwe strategie zowel de ratio als de emotie aanspreekt, is de kans op een succesvolle implementatie groter.



1.3 Verbind de organisatievraag met de communicatievraag

Als we het over strategie hebben dan komen er altijd begrippen aan bod die steeds een andere lading hebben. Dat kan verwarrend werken. Bijvoorbeeld: wat versta je onder organisatiestrategie en wat onder communica-

tiestrategie? En wat is het verschil tussen een communicatiestrategie en een communicatieplan? Ik zie het zo.

Organisatiestrategie

Geeft aan welke kernproblemen er zijn en waar het management wakker van ligt.

- Heeft als basis het *Why* van de organisatie.
- Is in lijn met de visie, de missie, de purpose en collectieve ambitie.
- Gaat over de relevantie van de organisatie voor de maatschappij en uitdagingen.
- Gaat ook over de positionering en het merk.

Communicatiestrategie

Geeft aan hoe communicatie kan bijdragen aan het (mee) oplossen van een organisatievraag.

- Stemt intern af wat er extern gebeurt.
- Geeft de communicatie aan met stakeholders en communicatiedoelgroepen.
- Bevat een aansprekende kernboodschap.
- Geeft input en een kader voor een creatief concept en campagnes.
- Maakt een duidelijke kanaalkeuze.
- Bevat een verantwoording waarom juist deze strategie werkt.

Communicatieplan

Gaat in op hoe je het concreet gaat aanpakken en organiseren.

- Beschrijft de acties, interventies, kanalen en middelen.
- Geeft de contentstrategie en kanaalkeuze aan.
- Gaat in op de investeringen in geld en tijd.
- Geeft aan hoe je de communicatie organiseert.
- Schetst een duidelijk tijdpad.

1.4 Formuleer jouw visie op communicatie

De eigen visie op communicatie is belangrijk zodat het team communicatie zich niet alleen laat leiden door opdrachten uit de organisatie maar dat het team ook zelf bepaalt wat de meerwaarde en impact van communicatie voor de organisatie zijn.

Het maken van een visie op communicatie voor een organisatie is niet het werk van één persoon. Het is ook geen bottom-upproject dat je samen met de hele organisatie doet. Ga met enkele communicatieprofessionals aan de slag. Inventariseer en benoem losse componenten die zeker in de visie op communicatie terug moeten komen.

Ga ook met andere teams zoals HR en Marketing in gesprek over wat hun prioriteiten en projecten zijn. Bepaal samen hoe en in welke mate het team Communicatie de andere afdelingen kan ondersteunen en de plannen kan afstemmen op de prioriteiten van andere teams en het management.

Maak er dan een concept van. Durf echt keuzes te maken en gebruik niet te veel communicatiejargon. Bespreek het uitgewerkte concept over de visie op communicatie met mensen uit de organisatie: de eigen communicatiemedewerkers, het management en medewerkers. Snappen ze de visie? Zien ze wat de gemaakte keuzes zijn en vinden ze de uitgewerkte communicatievisie inspirerend, richtinggevend en sturend?

Stel het concept in enkele rondes steeds bij. Polijst de ruwe versie. Houd wel de scherpste en vlak het geheel niet af tot een nietszeggend verhaal omdat iedereen er nuances in aanbracht. De visie op communicatie past op één A4. Het eindresultaat geef je ook visueel fraai vorm, bijvoorbeeld in de vorm van een infographic.

Visie op communicatie én organisatie

Het is dus waardevol om de eigen visie op communicatie van jezelf en je team te bepalen. Als je zelf geen plan hebt, word je onderdeel van een plan van een ander. Veel teams zijn daarom de laatste jaren aan de slag gegaan met het formuleren van hun visie op communicatie. Prima!

Een voorbeeld van een visie op communicatie:

Wij zien onszelf als smart connectors. Overal en altijd zoeken we de verbinding. Van binnen naar buiten, van buiten naar binnen. Ook binnen de organisatie zien we de verbanden en leggen wij de verbindingen. Dat betekent dat we alles doen in samenspel en cocreatie en ook steeds de ander een rol geven in de communicatie. We willen medewerkers en stakeholders fan maken van onze organisatie. Dat doen we door organisatiedoelen te vertalen in een communicatieaanpak met impact.

Zorg wel dat de visie niet te vaag blijft. Koppel er acties aan vast. Kies vier activiteiten die aansluiten op jouw visie op communicatie. Je mag zelf ook iets toevoegen:

- De organisatie communicatiever maken.
- Coachen van leidinggevenden en het management.
- Een community bouwen met interne en externe stakeholders.
- De naamsbekendheid versterken en het merk lading geven.
- Medewerkers merkambassadeur maken.
- De interne communicatie structureren en versterken.
- Bevorderen inclusie en diversiteit.
- Vertellen en bewaken van het verhaal van de organisatie.
- Complexe zaken helder maken.
- Digitale communicatie persoonlijk maken.
-

1.5 Wees accountable

Accountability speelt altijd als je over communicatiestrategie nadenkt maar wordt gezien als iets waarop je wordt afgerekend. Dat is een negatieve benadering. Met accountability toon je namelijk aan wat communicatie kan betekenen voor de organisatie in positieve zin. Het laat zien dat je weet wat je doet. Accountability geeft inzichten en laat zien waar je kunt verbeteren. De centrale vraag is: **doen we het juiste en doen we dat op de beste manier?**

Niet iedereen binnen een organisatie snapt goed wat de positie en meerwaarde van (het team) communicatie zijn. Bepaal dat eerst zelf glashelder. Accountability betekent dat je duidelijk maakt welke resultaten je met communicatie verwacht te realiseren en waar het team Communicatie wel en niet verantwoordelijk voor is:

- Vooraf zorg je ervoor dat je helder kunt aangeven wat de verwachte effecten zijn.
- Achteraf meet je de gerealiseerde effecten zodat je weet of de organisatie op koers ligt.

Belangrijk is dus dat je cijfers kunt tonen. Die haal je uit data. Communicatie heeft het lang gedaan zonder die data. En juist daarop werd het team keer op keer afgerekend. Veel data die je nodig hebt, zijn er al. Zo zijn er data over medewerkerstevredenheid, het ziekteverzuim en het verloop. De social media, de website, de deelname aan events, doelgroepen en concurrenten. Al-tools kun je aan het werk zetten.

Met accountability krijgt het team Communicatie – en daarmee ook het management – helder inzicht in hoe tijd, mensen, middelen en budgetten worden besteed. Ook is dan duidelijk wat de prioriteiten zijn en wat de koppeling is met de organisatiedoelen.

Basisvragen als het gaat om accountability:

- Waar is het team communicatie verantwoordelijk voor?
- Wat willen we met communicatie bereiken en bij wie?
- Wie is verantwoordelijk voor welk resultaat?
- Welke doelen zijn er?
- Met welke kanalen en middelen bereikt de organisatie de stakeholders?

De systematische aanpak voor accountability

Stap 1

- Welke impact wil het team Communicatie met communicatie?
- Welke data kunnen we gebruiken?
- Welke inzichten kunnen we uit de data halen?

Stap 2

- Wat zijn de prioriteiten?
- Wat zijn de KPI's en doelen die we daaraan koppelen?
- Hoe gaan we dit meten?

Stap 3

- Welke verbeteringen gaan we doorvoeren?

Stap 4

- Welke resultaten leggen we vast via rapportages?
- Aan wie en hoe frequent gaan we rapporteren?
- Hoe sturen we bij?

1.6 Benut AI als maatje

Het formuleren van een organisatievraag en communicatievraag zul je toch echt zelf moeten doen maar daarna is AI wel je maatje.

Er zijn verschillende mogelijkheden om AI te benutten:

- Leg je communicatievraag voor aan een AI-chattool en kijk welke strategie, mogelijkheden en valkuilen die ziet. Breid je vraag steeds meer uit. Vraag ook naar een opzet voor je rapport, naar een presentatie en meer.
- Je kunt ook eerst zelf aan de slag gaan en dan daarna checken welke mogelijkheden AI ziet. Je weet dan of je iets mist of ontdekt wat je nog kunt versterken. Voordeel hiervan is dat je je minder laat sturen.
- Je kunt AI ook vragen laten stellen over je onderwerp. Bijvoorbeeld: als ik een online community wil starten voor een organisatie die zich richt op goede doelen waar moet ik dan zeker aan denken?

Heel interessant is om je vraag voor te leggen aan een virtueel AI-panel dat vanuit verschillende invalshoeken je vraag benadert. Bijvoorbeeld vanuit de corporate communicatie, branding, social media en ethiek. Hoe kijken zij naar onderwerpen die in je plan of strategie aan bod komen? Vraag ook eens hoe zou het kunnen dat je aanpak helemaal niet werkt en wat de succesfactoren zijn.

Kortom: blijf zelf nadenken en gebruik AI-tools om sneller en beter te werken en een kwaliteitsslag te maken.