

Communicatie strategie



Noordhoff

Wil Michels

4^e druk

Communicatiestrategie

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 / 21

© 2021 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. Meer informatie over collectieve regelingen voor het onderwijs is te vinden op www.onderwijsauteursrecht.nl.

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) 978-90-01-29281-2

ISBN 978-90-01-29280-5

NUR 802

Communicatiestrategie

Wil Michels

Vierde druk

Noordhoff Uitgevers, Groningen/Utrecht

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 hun kans. Altijd memoreren aan 'die goede oude tijd'. Om vijf voor negen op het werk verschijnen en om vijf voor vijf weer vertrekken. Elk jaar naar dezelfde camping gaan. Rennen om nergens te komen. Plannen maken, maar niet in actie komen. Altijd antwoorden met: 'Ja, maar...'. Bang zijn voor beren op de weg. Proberen de werkelijkheid in procedures te vatten. 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 want de aanpak in dit boek is uniek en gaat je zeker inspireren om je eigen communicatiestrategieën te ontwikkelen. Mijn streven was: stel dat je maar één boek over communicatiestrategie mag kopen, dan moet het wel dit boek zijn. Een hoge ambitie. Of het gelukt is, kan ik zelf niet zeggen maar ik kwam wel een eind.

De kracht van dit boek is dat het zowel praktisch als creatief is. Ik ga in op de visie op communicatie, maar ook op positioneren, op het message house en de contentstrategie. Ik zie communicatiestrategie als het vertalen van een organisatievraag in een aanpak die inspireert. De uitgewerkte communicatiestrategieën zijn mede gebaseerd op dertig jaar praktijkervaring als directeur van mijn communicatiebureau, op jarenlange leservaring in het hbo en tientallen jaren als bestsellerauteur van boeken over communicatie.

Iedereen in een organisatie denkt verstand te hebben van communicatie. Iedereen tweet, zit op Facebook en Instagram en doet in de vrije tijd wat met Pinterest. 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 uit dit boek toe te passen. Het blijft altijd maatwerk. De communicatiestrategieën zijn denkrichtingen die je benut ter inspiratie. Gebruik ze om zelf een passende strategie te ontwerpen. Pablo Picasso zei: 'Good artists copy. Great artists steal.'

Voor elke strategie in dit boek besteedde ik zeker zestig uur aan bedenken, inlezen en gesprekken met professionals. Honderden deelnemers volgden de afgelopen jaren mijn workshop Creatieve Communicatiestrategie en stelden hun kritische vragen. Tientallen professionals gaven feedback op de vierde versie van dit boek. Dat maakte alles scherper en concreter.

Het resulteerde in twee nieuwe strategieën: de strategie om medewerkers merkambassadeur te maken en de strategie voor arbeidsmarktcommunicatie. Daarnaast is de module over positioneren geheel afgebroken en weer opgebouwd. De fanstrategie is totaal veranderd en de module over gedragsverandering is nu afgestemd op de zeven principes van Cialdini. Verder bevat het boek nog meer modellen die in de praktijk goed werken.

Bedenk: melk komt niet uit een pak en een strategie niet uit een boek. De maker ben en blijf jij zelf.

En dan nu aan de slag!

Wil Michels

Uit dit boek mag je
schaamteloos stelen.

Benut het denkwerk
dat ik
al gedaan heb.

Maak er wel
je eigen versie van!

Inhoud

Leeswijzer 10

1 Denken over strategie 15

- 1.1 Visie op communicatiestrategie 16
- 1.2 Positie van communicatie in de organisatie 17
- 1.3 Vijf uitgangspunten bij een communicatiestrategie 18
- 1.4 Visie op communicatie 19

2 Analyse van de context 25

- 2.1 Verken de context 26
- 2.2 Ga aan de slag met de kernwaarden 27
- 2.3 Formuleer de organisatie- en communicatiedoelen 29

3 Strategie en onderzoek 35

- 3.1 Onderzoekende houding 36
- 3.2 Inzichten als basis voor je strategie 37
- 3.3 Design Thinking 42

4 Analysetools 45

- 4.1 Communicatie Canvas 46
- 4.2 Strategisch Communicatie Frame 49
- 4.3 Business Model Canvas 51
- 4.4 Wanneer gebruik je welk canvas? 53
- 4.5 Golden Circle 54
- 4.6 Nieuw merkmodel 55
- 4.7 Brand Key-model 57
- 4.8 Propositiehuis 59
- 4.9 Wanneer gebruik je welk merkmodel? 60

5 Strategie en gedragsverandering 63

- 5.1 Rol van communicatie bij gedragsverandering 64
- 5.2 Zeven principes van Cialdini en communicatiestrategie 65

6 Positionering 73

- 6.1 Positioneringstrategie 75
- 6.2 Positioneringsruimte 78
- 6.3 Stap 1 Merk 79

- 6.4 Stap 2 Doelgroep [81](#)
- 6.5 Stap 3 Concurrentie [86](#)
- 6.6 Stap 4 Trends [86](#)
- 6.7 Stap 5 Bepaal de positionering [88](#)

- 7 Strategieën om relaties op te bouwen [93](#)**
 - 7.1 Stakeholdersmanagement [94](#)
 - 7.2 Netwerkstrategie [101](#)

- 8 Strategieën op corporate niveau [109](#)**
 - 8.1 Reputatiemanagement [111](#)
 - 8.2 Issuemanagement [121](#)
 - 8.3 Arbeidsmarktcommunicatie [133](#)

- 9 Strategieën om via intermediairs anderen te bereiken [143](#)**
 - 9.1 Ambassadeursstrategie [145](#)
 - 9.2 Influencerstrategie [153](#)

- 10 Strategieën bij samenwerkingen en verandertrajecten [163](#)**
 - 10.1 Verandercommunicatie [165](#)
 - 10.2 Participatiestrategie [179](#)

- 11 Strategieën om binding te versterken [193](#)**
 - 11.1 Merkambassadeursstrategie (intern) [195](#)
 - 11.2 Fanstrategie (extern) [207](#)
 - 11.3 Familiestrategie [221](#)

- 12 Creatieve aanpak voor strategieontwikkeling [229](#)**
 - 12.1 Analyseer de vraag [230](#)
 - 12.2 Bepaal de juiste metafoor [230](#)
 - 12.3 Maak en kies associaties [231](#)
 - 12.4 Zet acties in de juiste volgorde [232](#)
 - 12.5 Verdiep de stappen [233](#)

- 13 Storytelling [237](#)**
 - 13.1 Elementen van een corporate story [238](#)
 - 13.2 Techniek van storytelling [239](#)
 - 13.3 Vangen en verspreiden van stories [240](#)
 - 13.4 Storytelling en strategie [240](#)

- 14 Contentstrategie [243](#)**
 - 14.1 Content is King [244](#)
 - 14.2 Content Cirkel [245](#)

15 Van strategie naar uitvoering 257

15.1 Implementatie van een communicatiestrategie 258

15.2 Strategie- en middelenkeuze 260

15.3 Tien beoordelingscriteria voor een communicatiestrategie 261

Van operationeel naar strategisch 263

Waardevolle modellen 278

Register 279

Thanxxs to 281

Over de auteur 283

Leeswijzer

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

Module 1 Denken over strategie

De uitleg over de communicatiestrategie is beknopt en praktisch. In veel boeken blijft de visie op communicatie vaag. Ik ben ervan overtuigd dat dit boek het wat concreter voor je maakt. Schenk dus zeker aandacht aan het nadenken over jouw eigen visie op communicatie.

Module 2 Analyse van de context

In deze module lees je over kernwaarden en het belang van het formuleren van zowel organisatiedoelen als communicatiedoelen. Deze doelen moet je bij elke strategie bepalen. Ze maken duidelijk welk organisatieprobleem je met welke communicatiestrategie probeert op te lossen.

Module 3 Strategie en onderzoek

Een strategie is gebaseerd op één of enkele inzichten. Zo'n startpunt vind je vaak niet door de standaard onderzoeksmethoden te gebruiken, maar juist door af te wijken van het al bewandelde pad. Ga eens painstormen in plaats van brainstormen. Dat levert je waardevolle inzichten op. Of benut de methode van Design Thinking als je niet kiest voor de traditionele aanpak.

Module 4 Analysetools

Modellen maken een complexe werkelijkheid eenvoudiger. Ik ben er dol op. In dit boek vind je waardevolle modellen van experts. Daarnaast vind je veel door mij ontwikkelde tools zoals het Communicatie Canvas, de dertien strategische roadmaps en alle modellen van de fanstrategie. In deze module bespreek ik de drie belangrijkste canvassen op organisatieniveau met hun voor- en nadelen. Soms richt je je niet op een organisatie, maar meer op een merk. Daarom behandel ik ook vier waardevolle merkmodellen.

Module 5 Strategie en gedragsverandering

Het doel van een strategie is een gedragsverandering realiseren. We kunnen veel leren van de psychologie. Als ik zelf een strategie ontwikkel, loop ik altijd systematisch de zeven beïnvloedingstechnieken van Robert Cialdini na. Die zijn perfect om mijn strategieën te versterken.

Module 6 Positionering

Ik zie positionering niet als een uitvoeringsstrategie die je kunt ontwikkelen. Het is meer de basis van een strategie, het fundament. Zonder een heldere positionering weet een organisatie niet waarvoor ze 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.

Module 7 Strategieën om relaties op te bouwen

Ik begin met stakeholdersmanagement omdat stakeholders bij elke strategie een rol spelen. Ze zijn immers medebepalend bij het realiseren van de organisatiedoelstellingen. De netwerkstrategie kan je daar dan weer bij helpen. We bevinden ons namelijk in talloze netwerken, zowel extern als intern. De vraag is hoe we die opbouwen of versterken.

Module 8 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 over hebben voor onderzoek. De reputatie wordt mede bepaald door de wijze waarop organisaties met issues omgaan. Issuemanagement gaat niet meer alleen over lastige onderwerpen. Steeds vaker maken organisaties bewust gebruik van issues door een standpunt in te nemen en zich te profileren.

Module 9 Strategieën om via intermediairs anderen te bereiken

Traditionele (massa)media werken steeds minder goed om mensen te bereiken. Jongeren lezen zelden een krant of kijken tv. Om mensen te bereiken, kies ik ervoor om geselecteerde ambassadeurs in te zetten. Dat kunnen influencers zijn. Het gaat dan niet alleen om bekende namen, maar ook om micro-influencers.

Module 10 Strategieën bij samenwerkingen en verandertrajecten

De verandercommunicatiestrategie is de meest uitgebreide strategie. Veel deelnemers vroegen erom en dat is niet vreemd, want verandering is een constante factor in de meeste organisaties. Met deze strategie krijg je meer grip op wat communicatie kan bijdragen aan veranderingen (de mogelijkheden daarvan worden overigens gruwelijk overschat). Ik maak een uitstapje naar de sterke methoden en technieken die bij participatietrajecten zijn ontwikkeld.

Module 11 Strategieën om binding te versterken

De merkambassadeursstrategie heeft alles te maken met internal branding en engagement. Bij de merkambassadeursstrategie wil je alle medewerkers trots maken op de organisatie en dat ook laten uitstralen. De fanstrategie is extern gericht, het is mijn favoriete strategie. Deze gaat over emoties en relaties. Kernbegrippen in communicatie als je het mij vraagt. Wil je veel meer over deze strategie lezen, dan raad ik je mijn boek *Fanstrategie* aan. Tot slot ontwikkelde ik de familiestrategie om van de hele organisatie één hechte club te maken.

Module 12 Creatieve aanpak voor strategieontwikkeling

Staat een geschikte strategie voor jouw uitdaging niet in dit boek? Geen zorgen. Het kan juist aantrekkelijk zijn om een eigen strategie te ontwikkelen. In deze module neem ik je mee op sleeptouw en leer ik je hoe ik het zou aanpakken. Centraal staat het denken vanuit menselijke relaties en het creatief werken met een metafoor. Dat klinkt mogelijk wat vaag, maar na het lezen van deze module kun jij het ook!

Module 13 Storytelling

In bijna elke strategie speelt storytelling een rol. Een strategie moet mensen inspireren en raken. We vallen niet meer voor informatieve tekst

met wat bulletpoints. Je strategie werkt pas als je emotie toevoegt. Je gaat daarom verhalen vangen, vertellen en verspreiden.

Module 14 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 hiermee nog even af. Nu staan media steeds meer centraal gedurende het proces. Besteed hier daarom alle aandacht aan.

Module 15 Van strategie naar uitvoering

Er wordt wel gezegd dat de uitvoering 80% van het succes bepaalt bij een nieuwe strategie. Vanuit mijn praktijkervaring geef ik je mijn belangrijkste tips bij de implementatie. Bij het maken van een strategie werk ik bijvoorbeeld graag met principes uit de scrummethode. Tot slot vind je een checklist voor het beoordelen van een strategie.

Van operationeel naar strategisch

Leuk, zo'n boek over communicatiestrategie, maar de meeste communicatieprofessionals verzuipen in de waan van de dag. Hoe pak je (ook) de rol als strategisch adviseur op? Het antwoord daarop staat centraal in het praktische werkboekje, en leert je je te ontwikkelen tot strategisch communicatieadviseur.

Concrete leestip

Mijn advies is om in elk geval module 1 tot en met 6, en 12 tot en met 15 goed te lezen. Haal uit de dertien strategieën wat voor jou bruikbaar en waardevol is voor je eigen werk. Een docent stelde mij ooit de vraag: mogen mijn studenten de strategieën ook combineren? Het antwoord is: jazeker! Maak er gerust een mooie combinatie van. Mijn zegen heb je!

Elke module begint met kickstarters. Beantwoord deze vragen voor jezelf vooraf of tijdens het lezen van de module. Bekijk ze na het lezen van iedere module nog eens. Deze kickstarters helpen je de theorie eigen te maken en ze zijn een soort spiekbriefje voor je eigen communicatiestrategie.

Bij iedere module 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 een must.

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, net zoals ik dat doe.



Strategie
gaat over
het maken
van
messcherpe
keuzes

1

Denken over strategie

Kickstarters

Waarom kan een organisatie niet zonder communicatiestrategie?

Kun je een koppeling leggen tussen de organisatie- en de communicatiestrategie?

Wat zie jij als het verschil tussen strategie en tactiek?

Vanuit welke visie op communicatie vertrek je?

1.1 Visie op communicatiestrategie

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 in hoofdlijnen hoe je dat doel wilt gaan bereiken.

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.

Communicatiestrategie geeft alle activiteiten een focus

Strategie gaat om wat een organisatie doet, maar ook om wat ze niet doet. Een strategie brengt focus aan in de activiteiten en voorkomt dat er overhaaste of juist helemaal geen beslissingen worden genomen. Een strategie biedt bovendien een argument om **nee** te zeggen tegen bepaalde voorstellen omdat ze niet aansluiten bij de gekozen koers. Als er geen (communicatie)strategie is dan schiet de organisatie alle kanten op omdat ze niet kan bepalen wat relevant is en wat niet.

Strategie biedt antwoord op de vraag: **Waarom** communiceert **Wie** met **Wie** in welke context **Waarover** en op **Welke** wijze?

Organisatiestrategie, communicatiestrategie en implementatie

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 strategie en wat onder communicatiestrategie? In dit boek onderscheid ik drie niveaus: 1) organisatiestrategie, 2) communicatiestrategie en 3) implementatie.

Dit zijn de essentiële vragen die je stelt:

- Organisatiestrategie: van welke kernproblemen ligt het management wakker?
- Communicatiestrategie: hoe kan communicatie bijdragen aan het (mee) oplossen van een organisatievraag?

Organisatiestrategie

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

Communicatiestrategie

- Stemt intern af wat er extern gebeurt.
- Geeft de communicatie aan met specifieke doelgroepen en stakeholders.
- Bevat een aansprekende propositie.
- Geeft input en een kader voor een creatief concept en campagnes.
- Bevat een verantwoording waarom juist deze strategie zal werken.

Vanuit de strategie beschrijf je de concrete acties. Dit is de implementatiefase.

- Beschrijft de acties, interventies, kanalen en middelen.
- Geeft de contentaanpak aan.
- Gaat in op investeringen en kosten.
- Schetst een duidelijk tijdpad.

Verschil tussen strategie en tactiek

Veel over strategie en tactiek leerden we uit de krijgskunst. Om in militaire termen te spreken, kun je een oorlog alleen winnen als er veldslagen worden gewonnen. 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.’*

Samenvattend: strategie bestrijkt de lange termijn, tactiek de korte termijn. Tactiek bevat de specifieke acties op een specifiek moment waarbij de organisatie inspeelt op een specifieke situatie.

Het is slim om niet steeds alles te veranderen, maar goed om te weten wat er wanneer juist wél moet veranderen. Verander niet om het veranderen. Nieuw is niet altijd beter. Bovendien moet een nieuwe strategie haalbaar zijn voor de organisatie. Tijd, budget, ruimte en commitment van het managementteam en de medewerkers zijn noodzakelijk. Wees kritisch als je nadenkt over het ontwikkelen van een nieuwe strategie. Als de organisatie al sterke elementen bezit, is het vaak verstandiger om door te gaan met wat de organisatie al doet. Bekijk dan waar de kracht nu al zit en versterk het bestaande. Iedere coach weet: *never change a winning team*. Een succesvolle coach weet ook wanneer te veranderen en wanneer niet. Het geheim van succes is: veranderen voordat de verandering echt noodzaak is. Dus proactief inspelen op de kansen.

1.2 Positie van communicatie in de organisatie

De organisatie van de communicatie is erg belangrijk. Welke positie heeft communicatie in de organisatie en welke positie ambieert het team Communicatie? Bij het ontwikkelen van een communicatiestrategie is het ook van belang te kijken naar de positie van het team Communicatie in de organisatie om te weten wat communicatie kan bereiken.

Er zijn drie kerntaken voor communicatieprofessionals:

- 1 **Reputatie en relaties** zijn een taak op de lange termijn. Bouwen aan het merk staat hierbij centraal. Je denkt na over de positionering en over de relaties met de stakeholders.
- 2 **Regie** omvat vooral de afstemming tussen de interne en externe communicatie, de content- en mediastrategie en het communicatiever maken van de organisatie.
- 3 **Realisatie** gaat over de productie van content en middelen. Dit is de meest tijdrovende, ambachtelijke kant van het vak.

Bouwen aan het merk en aan de reputatie zijn zaken die het meest worden gewaardeerd door de top van de organisatie. Die aspecten van het communicatievak krijgen echter vaak de minste tijd en aandacht van de

meeste communicatiemedewerkers. Zij zijn de hele dag bezig met het verwerken van talloze vragen en verzoekjes, zitten uren achter hun scherm mailtjes te beantwoorden en komen weinig toe aan strategische taken die op de langere termijn zijn gericht. De teams Communicatie willen en moeten dan ook overschakelen van het altijd drukke servicebureau naar een innovatief power house met impact.



Bron: Reputatiegroep

1.3 Vijf 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 en te bedenken: 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. Maak scherpe keuzes. Bedenk: daar gaan we naartoe. Daar richten we onze aandacht en focus op.

2 Zie strategie als een creatief en conceptueel proces

Met een strategie wil de organisatie van A naar B. Soms zelfs van A naar Z. Maar het is geen snelweg. Een strategie is geen strakke planning, maar een creatief proces waarbij de organisatie een stip op de horizon zet en dan op pad gaat. Dat moet een inspirerend en conceptueel proces zijn waarbij verbindingen worden gelegd tussen wat er speelt in de organisatie, in de markt en in de maatschappij.

3 Denken – doen – denken – doen

Bij strategie gaat het om denken én doen. Sommigen menen dat het allereerst gaat om het bedenken van de strategie en vervolgens om het (laten) uitvoeren van het operationele plan. Anderen menen dat het vooral op doen aankomt. Natuurlijk gaat het om de middenweg. Soms lijkt het wel of teams Communicatie vooral uitblinken in het maken van plannen. Luisteren, meepraten, in dialoog gaan – allemaal prima, maar het gaat

uiteindelijk om doen. Daarbij faciliteert het denken het doen. Vervolgens brengt het doen het denken weer verder. Dat het om een samenspel gaat tussen denken en doen had de Griekse filosoof Aristoteles meer dan tweeduizend jaar geleden al door. Hij zei: *Denken alléén brengt niets in beweging: dit gebeurt pas als het zich toespitst op een doel en een daad.*

4 Spreek de emotie aan

Als de strategie 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, zowel intern als extern. Als een nieuwe strategie zowel de ratio als de emotie aanspreekt, is de kans op een succesvolle implementatie groter.

Succesvolle strategieën zijn onweerstaanbaar en overtuigend. Om het wat bruisender te formuleren: ze zijn verleidelijk. Een strategie heeft pas echt potentie wanneer zij een blik op de toekomst werpt die mensen verleidelijk vinden. Verleidelijk, niet misleidend of manipulatief.

Jeanne Liedtka in *Strategie slaat terug!* (2005)

5 No guts, no glory

Denk in mogelijkheden, niet in moeilijkheden. No guts, no glory. Start met wild te denken. Dat is beter dan veilige, voorzichtige ideetjes te bedenken die je later probeert wat op te pimpen. *Ja, maar* is in feite vaak *Nee*. En de beren op de weg waar men het soms over heeft, heb ik in het echt nog nooit gezien. Jij wel?

1.4 Visie op communicatie

Op de visie op communicatie gaan we even nader in. Huib Koeleman geeft in zijn boek *Interne communicatie* (2018) aan dat de missie en de kernwaarden het startpunt vormen voor de visie op communicatie. Als je weet wat de organisatie nastreeft en waar ze heen wil, dan kun je ook de visie op communicatie bedenken die daaraan is gekoppeld. Een kanttekening: Simon Sinek, de bedenker van de Golden Circle, zegt dat je niet van elk bedrijf een unieke visie kunt verwachten. Slechts enkele zijn echt onderscheidend en visionair. In het kader van het ontwikkelen van een visie die de communicatie stuurt hoef je ook niet de meest unieke creatieve visie te bedenken. Leer van anderen, combineer en maak er je eigen versie van.

Ontwikkelen van een visie op communicatie

Zoek de dialoog en creëer draagvlak. Een nieuwe communicatiestrategie is krachtiger als deze ontwikkeld is door participatie van en 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 komt dan als een konijn uit een hoge hoed het resultaat tevoorschijn. In een korte presentatie wordt de nieuwe strategie uitgelegd aan de rest van de organisatie en dan moet het gaan bewegen. Maar zo werkt het niet. Er is samenspraak 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 en enthousiasmerende leiding onontbeerlijk.

Het maken van een visie op communicatie is dus 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. Maak er dan een concept van. Durf echt keuzes te maken en gebruik niet te veel communicatiejargon.

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

Bespreek het uitgewerkte concept over de visie op communicatie met meer mensen uit de organisatie: de eigen communicatiemedewerkers, het management en medewerkers. Snappen ze de visie? Zien ze wat de gemaakte keuzes zijn en is de uitgewerkte communicatievisie inspirerend, richtinggevend en sturend? Stel het concept in enkele rondes steeds bij. Polijst de ruwe versie tot een aansprekend verhaal. Maar houd wel de scherpte en vlak het geheel niet af tot een nietszeggend verhaal omdat iedereen er nuances in wilde aanbrengen. Het eindresultaat geef je ook visueel fraai vorm, bijvoorbeeld in een infographic. De visie moet op één A4 passen. De uitwerking van de visie in doelen en strategie komt in een apart document. Laten we enkele voorbeelden als inspiratie nemen.

Bij een bedrijf als multinational Unilever – met topmerken als Becel, Axe, Omo, De Vegetarische Slager en Dove – dat erg salesgericht is, is de visie op communicatie sterk marketinggericht.

Wij willen een omgeving creëren waarin ons bedrijf kan winnen en groeien. Dit doen wij door:

- *aan Unilevers reputatie te bouwen en die te beschermen;*
- *ons corporate merk Unilever verder te ontwikkelen en intern en extern te activeren;*
- *communicatieondersteuning te bieden aan het management en de businessprioriteiten;*
- *te werken aan partnerships en de relatie met maatschappelijke stakeholders.*

Opvallend bij Unilever zijn voor mij de woorden *winnen* en *merk*.

Bij Albert Heijn met veel provinciale winkels waar de maatschappelijke omgeving een grote rol speelt, zie je dat ook terug in de visie en missie van het team Communicatie.

Wij...

... bouwen winnende reputaties: we versterken – proactief en reactief – het positieve beeld van onze merken. Dat doen we door slim en snel met communicatiekansen en -risico's om te gaan.

... versterken consumentenvertrouwen: we helpen onze merken bij het creëren van vertrouwen dat consumenten in die merken hebben, en in de geloofwaardigheid ervan. Dit draagt bij aan het commerciële succes van het bedrijf.

... houden managers aangesloten op onze Reshaping Retail-strategie: we ondersteunen en inspireren managers om de Reshaping Retail-strategie relevant te maken voor hun werk en hun teams.

... inspireren en motiveren onze medewerkers: we willen medewerkers helpen te begrijpen hoe zij aan het succes van het bedrijf kunnen bijdragen. En hen daar keer op keer toe uitnodigen en enthousiast voor maken.

Opvallend bij Albert Heijn zijn voor mij de woorden *reputatie*, *consumentenvertrouwen* en *medewerkers*.

Bij een gemeente als Enschede ligt de focus uiteraard weer anders: *'We zijn een open en transparante gemeente en we willen inwoners, ondernemers en partners goed en snel informeren. We gaan graag het gesprek aan en kiezen waar dat kan voor interactie, participatie en samenwerking'*. Dit is kort samengevat de communicatievisie van de gemeente Enschede.

Opvallend bij de gemeente Enschede zijn voor mij de woorden *interactie* en *participatie*.

Je ziet dus ook dat een visie niet altijd baanbrekend en uiterst creatief hoeft te zijn. Waarschijnlijk komen deze woorden bij meer gemeenten terug. De wijze waarop ze worden ingevuld en waargemaakt kan echter sterk verschillen.



Tot slot

Een opmerking over de visie van Martine Van Driessche, mijn collega in Vlaanderen en expert in interne communicatie: *'In praktijk moeten we realistisch blijven en altijd beseffen dat communicatie een ondersteunende schakel is in organisaties. Als wij dan een visie gaan creëren die niet helpt ondersteunen, faciliteren, regisseren en krachtiger maken van anderen zitten we er dik naast en kunnen we beter soep uitdelen, bij wijze van spreken.'*

De visie op communicatie is iets waar veel communicatieopleidingen sterk op hameren – en terecht. In de praktijk is volgens mij echter een helder zicht op de organisatiedoelen en positionering van meer belang. Dat is waar de strategie op is gebaseerd. De visie kleurt de strategie verder in.