

BETTEKE VAN RULER

STRATEGISCH COMMUNICATIE FRAME II

Boom

DÉ STANDAARD
VOOR ZINVOLLE
ACTIE

Geheel vernieuwd, vol met inzichten, ervaringen en oplossingen

1e druk — november 2023

ISBN 978 90 244 6360 2

NUR 810

Uitgever

Boom uitgevers

Prinsengracht 747-751

1017 JX Amsterdam

Concept en tekst

Betteke van Ruler

Ontwerp

Bianca Spierenburg,

Studio Polkadot/ Visuele Communicatie

Projectorganisatie

Frank A.M. Jansen,

DtC | Desire to Communicate

Fotografie

Sjaak Ramakers

BETTEKE VAN RULER
**STRATEGISCH
COMMUNICATIE
FRAME II**

© 2023 Betteke van Ruler | Boom

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.

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.

www.boomhogeronderwijs.nl

INTRODUCTIE

LEUK DAT JE ZIN HEBT OM DIT BOEKJE TE LEZEN

Het Strategisch Communicatie Frame wordt veel gebruikt in het communicatievak, en niet alleen daar. Ontzettend veel mensen hebben de twee boeken gelezen die ik er in 2014/2017 en 2021 over schreef. Maar ik hoor vaak dat het wel veel is. 'Kun je niet een boekje maken dat wat simpeler is? Een soort kookboekje?' 'Gewoon kort en krachtig: dit is het model en zo kun je er zelf mee aan de slag?' Dat is dit boekje geworden. Met dit boekje kun je direct zelf aan de slag. Want een communicatiestrategie maken moet je gewoon heel vaak doen. Zo maak je vliegrepen. Dan wordt het een tweede natuur om bij iedere vraag van een opdrachtgever even snel het Frame erbij te pakken. Het fijne is dat je dan een heel ander gesprek hebt met je opdrachtgever. Zo kom je aan tafel en blijf je er ook!

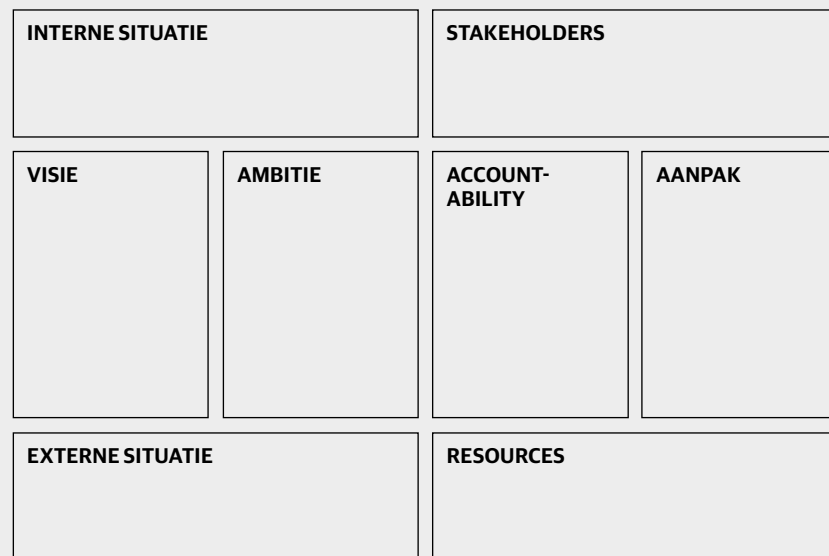
Een strategie vertelt een verhaal over wat zinvol is om te doen. Daarom heet het model ook 'frame'. Het legt uit dat je alleen dat moet doen wat echt zinvol is. De acht bouwstenen van het model functioneren daarbij als communicerende vaten: dat betekent dat de keuzes die je in de ene bouwsteen maakt, moeten passen bij de keuzes in de andere bouwstenen. Want alleen dan heb je een evenwichtig en krachtig verhaal. Een strategie helpt je om aan jezelf en aan anderen te laten zien dat je niet zomaar met een aantal acties komt, ze beschrijft hoe je met communicatie bijdraagt en waarom je hiervoor kiest. Het Strategisch Communicatie Frame geeft je de vragen die nuttig zijn. In dit boekje laat ik je zien hoe je op die vragen antwoord kunt geven. Het ontwikkelen van een strategie zie ik als een puzzel. Je moet zorgen dat alle stukjes in elkaar passen, want alleen dan voeg je echt waarde toe.

Het Strategisch Communicatie Frame is heel anders dan de klassieke stappenplannen, zoals bijvoorbeeld het Communicatie Model van Michels. De onderdelen in dat model staan weliswaar ook naast elkaar, net als in het Frame. Maar het blijft een gewoon stappenplan dat je achter elkaar invult, geen puzzel die je sluitend maakt. De organisatievraag is in dat soort modellen meestal de eerste stap, de analyse de tweede, dan de doelstellingen en daarna de uitwerking. Ik zie in de praktijk echter dat je tijdens het bouwen aan je strategie meestal terug moet naar de organisatievraag. Die is namelijk zelden adequaat. En doelstellingen krijg je alleen scherp als je ook meteen bedenkt wat jullie dan gaan doen.. Ben je bezig met de aanpak, dan moet je ook nadenken over de accountability. En ga je vaak weer terug naar de doelstellingen. Zijn die wel scherp genoeg? En hoe zit het met de visie? Past je aanpak daar wel bij? Zo hop je van de ene bouwsteen naar de andere en weer terug.

Ik merk in mijn masterclasses dat juist die ruimte om te switchen tussen de verschillende bouwstenen ontzettend fijn gevonden wordt. 'Dat geeft je vrijheid en tegelijkertijd snelheid', hoor ik altijd, 'want zo werkt het in je hoofd ook'. De klassieke communicatieplanmodellen gaan ervan uit dat als je de analyse hebt gedaan, je alles weet. In de praktijk is dat helemaal niet zo. Als je je doelstellingen formuleert of met je aanpak bezig bent, merk je meestal dat je analyse te vaag is of dat je toch dingen hebt overgeslagen. In een stappenplan hoort dat bij de vorige stap en ga je niet meer terug. In het Frame hoort dat juist bij de werkmethode. Dat maakt het Frame tot een fijn model waarin je snel met elkaar je strategie in de steigers zet en helder hebt wat er moet gebeuren.

Betteke van Ruler, september 2023

Niemand leest meer lange plannen. Bij een strategie gaat het om wat jij vindt dat er moet worden gedaan (en wat niet) en om de keuzes die je daarbij maakt. Dat moet passen op één A4 of slide. Zo kun je meteen zien of je keuzes wel bij elkaar passen. Want alleen dan heb je een overtuigend verhaal. Heel veel communicatieafdelingen en -bureaus werken inmiddels met het Frame. En met plezier.



WAAR DIT BOEKJE OVER GAAT

Het Strategisch Communicatie Frame helpt je om te bepalen wat zinvol is om te doen en wat niet. Je ontwikkelt er een communicatiestrategie mee die goed is onderbouwd. Eentje die in één oogopslag laat zien hoe je met communicatie bijdraagt aan de organisatie- of projectdoelstellingen en die rekening houdt met de dynamiek en de context van je opdrachtgever. Zo laat je focus zien. Door al mijn ervaring met het model in de praktijk weet ik dat het Frame je daarbij als geen ander helpt.

Een strategie voorkomt dat je hapsnap aan de slag gaat en niet nadenkt over waar je nu echt waarde mee kunt toevoegen. Het Frame helpt je om de altijd schaarse tijd zo effectief mogelijk te besteden. En niet het minst belangrijke: het Frame helpt je ook om te voorkomen dat anderen voor jou bepalen wat er met de communicatie moet gebeuren. Nog beter zelfs: je kunt heel gemakkelijk je opdrachtgever en belangrijkste stakeholders betrekken bij de ontwikkeling. Zo start je meteen al met draagvlak. In dit boekje laat ik je graag zien hoe je het Frame kunt inzetten in jouw dagelijkse werk.

Dit boekje is een vervolg op de eerdere boeken die ik over communicatiestrategie schreef: *Het Strategisch Communicatie Frame* in 2014/2017, dat ik samen met Frank Körver schreef, en korter geleden, in 2021, het *Handboek Communicatiestrategie*, dat op het hoger onderwijs is gericht. Het boekje dat nu voor je ligt, is weer een heel nieuw boek, vol met oplossingen en ervaringen uit de dagelijkse praktijk, voor jouw eigen praktijk.

Je mag natuurlijk netjes bij deel I beginnen met lezen, maar je kunt ook rustig meteen in deel II beginnen en later pas de rest lezen. Dat maakt niet uit. Je kunt ook gewoon bladeren in de tekst en lezen wat jou op dit moment interesseert. Zo wordt het een echt 'kookboekje'.

Dit boekje heet *Strategisch Communicatie Frame II*, omdat het een totaal vernieuwde versie is.

INHOUD

4	Introductie
4	Leuk dat je zin hebt om dit boekje te lezen
7	Waar dit boekje over gaat
10	Deel I STRATEGISCH WERKEN
12	Zo wordt communicatie strategisch
18	Zo bouw je een effectieve strategie
24	Zo werk je echt strategisch
28	<i>Intermezzo: Hoe Ron van der Jagt strategisch werken ziet</i>
32	Deel II HET STRATEGISCH COMMUNICATIE FRAME
34	De acht bouwstenen van het Frame
36	Bouwsteen Visie : visie is de bril waardoor je kijkt
44	Bouwsteen Interne Situatie : de interne situatie is vaak de olifant in de kamer
52	Bouwsteen Externe Situatie : de externe situatie levert de urgentie voor je strategie

60	Bouwsteen Ambitie : in de ambitie staan de communicatiedoelstellingen en de randvoorwaarden
68	Bouwsteen Aanpak : in de aanpak laat je zien hoe de doelstellingen gerealiseerd moeten worden
76	Bouwsteen Accountability : de accountability maakt je strategie verantwoord
84	Bouwsteen Stakeholders : van je stakeholders moet je het hebben
92	Bouwsteen Resources : zonder resources sta je met lege handen
100	<i>Intermezzo: Wat Jaap de Bruijn over het Frame zegt</i>
102	Deel III DIT GAAT JE HELPEN OM ZELF MET HET FRAME TE WERKEN
104	10 tips om het Frame voor je te laten werken
106	Waar je rekening mee moet houden
108	Leiderschap in communicatie
110	<i>Intermezzo: Hoe Anke van der Sluis en Ilse van Noppen hun strategie tot leven brengen</i>
114	De bouwstenen van het Frame in één oogopslag
122	Mijn inspiratiebronnen
124	Dankwoord
126	Over de auteur

DEEL I

STRATEGISCH WERKEN

STRATEGISCH WERKEN IS JE ALTIJD
AFVRAGEN OF JE WEL HET GOEDE DOET
EN OF JE DAT OP DE BESTE MANIER DOET

ZO ZIET STRATEGISCH WERKEN ERUIT

- Strategisch werken betekent zinvol met jouw vakkennis bijdragen aan de organisatie of het project waarvoor je werkt
- Zinvol betekent nadenken over wat waarom goed is om te doen, gezien de wensen van de opdrachtgever en de omstandigheden waarmee die te maken heeft, bekeken vanuit je eigen vakkennis
- Strategisch werken betekent dat je een kloppend verhaal hebt waarin je uitlegt wat zinvol is om aan te pakken en hoe je dat wilt doen
- Strategisch werken betekent ook dat je flexibel bent en je steeds afvraagt: doe ik wel het goede en doe ik dat op de beste manier; alleen zo houd je greep op de toekomst en bied je echte meerwaarde

ZO BRENG JE FOCUS AAN

Strategisch werken gaat over hoe je de meeste waarde creëert voor opdrachtgever, stakeholders en samenleving. Dat betekent nadenken over waarop je de focus legt, waarom je daarvoor kiest, wat je kunt realiseren, hoe je dat aanpakt, wie en wat je daarvoor nodig hebt en hoe de verantwoording is geregeld. Dáárvoor maak je een strategie: soms een hele uitgebreide, soms alleen een strategietje in je hoofd. Strategie is een kwestie van harde feiten en cijfers, maar evengoed van aanvoelen en aandurven. Een strategie creëren is een continu proces waarin je voelsprietten altijd aanstaan. Een model helpt je daarbij.

JOUW BIJDRAGE AAN HET GROTERE GEHEEL

Strategisch werken betekent ook dat jouw strategie een directe link heeft met de strategie van jouw opdrachtgever. Of dat nu de baas van de organisatie is, een afdelingsmanager of een projectleider. Met jouw strategie voeg je waarde toe aan de bovenliggende, grotere strategie van de organisatie of het project waar je voor werkt. Het eerste wat je dus doet als je een opdracht krijgt, is vragen naar de grotere strategie (soms wordt dat ook een beleids- of projectplan genoemd). Is die er nog niet of staat die nog niet op papier, vraag dan door bij je opdrachtgever over wat die zelf voor elkaar wil krijgen, of waarvan die wakker ligt. Probeer erachter te komen hoe die erin zit. En vraag je dan af of je daar met communicatie iets aan kunt bijdragen.

STAPPENPLANNEN ZIJN UIT DE TIJD

Er zijn grofweg twee verschillende ideeën over hoe je strategisch werkt: de planningsbenadering en de wendbare benadering. De planningsbenadering gaat ervan uit dat je van tevoren precies kunt voorspellen wat je in de planningsperiode voor elkaar zult krijgen (over een jaar kent 80% van mijn doelgroep mijn boodschap en vindt 75% 'm leuk, om maar een voorbeeld te geven). Klassieke communicatieplanmodellen bestaan altijd uit een aantal stappen die je achter elkaar invult en tot in de details uitwerkt (in week 1 doen we dit, in week 2 dat). De strategie-theorie is er hard over: volstrekt uit de tijd. En terecht. De wereld is veel te dynamisch om zo strak in de beginfase al te voorspellen naar of met wie je in de komende maanden moet communiceren en hoe je dat nu al in een strakke planning stopt. Tegenwoordig moet je wendbaar zijn en bereid zijn je keuzes zo nodig aan te passen.

GREEP HOUDEN EN TOCH FLEXIBEL BLIJVEN

Een eigentijdse vorm van strategie is een wendbare strategie. Die schrijft voor dat je steeds weer moet checken of de keuzes die je hebt gemaakt nog wel kloppen en of wat je doet ook oplevert wat je ervan verwachtte. Haal dus zo vaak mogelijk het ingevulde Frame er weer bij en check met je collega's of met je opdrachtgever of je moet bijsturen. In het klassieke stappenplan doe je maar één keer de analyse en evaluatie. In de wendbare benadering is dat een steeds terugkerend proces om te monitoren wat er in- en extern gebeurt, en te evalueren of wat je doet wel oplevert wat je ervan verwacht. Het Strategisch Communicatie Frame is een handig model om flexibel te werken en tegelijkertijd greep te houden op je koers. Het Cinefyn Framework van David Snowdon legt uit in welke situaties je flexibel moet werken (zie www.agile4all.nl voor uitleg van het model). Kort gezegd: als je de uitkomst niet kunt voorspellen en ook niet van tevoren weet wat je precies moet doen. In ons vak is dat bijna altijd zo.

ZO WORDT COMMUNICATIE STRATEGISCH

STRATEGISCHE COMMUNICATIE IS ALLE COMMUNICATIE DIE POSITIEF OF NEGATIEF INVLOED HEEFT OF KAN HEBBEN OP DE ORGANISATIESTRATEGIE; WAT DAARONDER VALT IS MOEILIK TE VOORSPELLEN

DÍT IS STRATEGISCHE COMMUNICATIE

- Strategische communicatie gaat niet alleen over formele uitingen die de organisatie doet, maar over alle communicatie in en om de organisatie
- Waarom? Omdat al die communicatie, bedoeld of onbedoeld, positief of negatief kan bijdragen aan de organisatiedoelen
- Communicatieprofessionals helpen om al die communicatie in goede banen te leiden door de 4 C's van strategische communicatie in te zetten
- Op die manier ondersteunen zij de organisatiestrategie en houden zij rekening met de stakeholders en het bredere maatschappelijk humeur. Ook verantwoordt zij daarmee de inzet van alle communicatieresources

DE LINKERKANT
VAN HET FRAME

BOUWSTENEN VOOR DE RICHTING VAN DE STRATEGIE

INTERNE SITUATIE

is de schets van wat er intern speelt wat de opdracht betreft, bekeken door de bril van de Visie

VISIE

is de communicatiebril waardoor je kijkt naar een opdracht en die werkt als een kompas om te bepalen wat relevant is en wat niet

AMBITIE

is het samenstel van doelen die met communicatie moeten worden gerealiseerd binnen bepaalde tijd, en die logisch passen bij de analyse van de situatie

EXTERNE SITUATIE

is de schets van wat er extern speelt wat de opdracht betreft, bekeken door de bril van de Visie

STAKEHOLDERS

zijn die contactgroepen voor wie, met wie of naar wie jullie willen of moeten communiceren om de ambitie te realiseren

ACCOUNTABILITY

laat zien wie hoe verantwoordelijk is en hoe je checkt of jullie op de goede weg zijn

AANPAK

is de tactiek die je per doelstelling bedenkt om de ambitie te realiseren, je aanpak of je 'aanvalsplan'

RESOURCES

zijn het geld, de tijd en de competenties die nodig zijn om de doelen uit de ambitie te realiseren

DE RECHTERKANT
VAN HET FRAME

BOUWSTENEN VOOR DE REALISATIE VAN DE STRATEGIE