

UNIEK! 12 CONCREET UITGEWERKTE COMMUNICATIESTRATEGIEËN,  
FUNDAMENT EN IMPLEMENTATIE VAN JOUW STRATEGIE.

# COMMUNICATIE STRATEGIE



Noordhoff Uitgevers

**Communicatiestrategie**  
Wil Michels

Eerste druk



# Communicatie- strategie

**Wil Michels**

---

Eerste druk, 2013

Noordhoff Uitgevers, Groningen

*Ontwerp omslag:* G2K, Groningen/Amsterdam

*Omslagillustratie:* G2K, Groningen/Amsterdam

Eventuele op- en aanmerkingen over deze of andere uitgaven kunt u richten aan:  
Noordhoff Uitgevers bv, Afdeling Hoger Onderwijs, Antwoordnummer 13,  
9700 VB Groningen, e-mail: [info@noordhoff.nl](mailto:info@noordhoff.nl)

*Aan de totstandkoming van deze uitgave is de uiterste zorg besteed. Voor informatie die desondanks onvolledig of onjuist is opgenomen, aanvaarden auteur(s), redactie en uitgever geen aansprakelijkheid. Voor eventuele verbeteringen van de opgenomen gegevens houden zij zich aanbevolen.*

0 / 13

Deze uitgave is gedrukt op FSC-papier.

© 2013 Noordhoff Uitgevers bv Groningen/Houten, The Netherlands.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 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 zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprorecht (postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, [www.reprorecht.nl](http://www.reprorecht.nl)). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, [www.stichting-pro.nl](http://www.stichting-pro.nl)).

*All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise, without the prior written permission of the publisher.*

**ISBN (ebook) 978-90-01-84387-8**

ISBN 978-90-01-80781-8

NUR 802

# Woord vooraf

*Beste lezer!*

*Leuk dat je dit boek met communicatiestrategieën hebt gekocht! Een waardevolle keus, want de aanpak in dit boek is creatief en uniek en inspireert je om jouw eigen communicatiestrategieën te ontwikkelen.*

*Nooit was voor mij het schrijven van een boek zo intensief. Ruim twee jaar lang heb ik alle boeken over strategie, communicatie en andere relevante onderwerpen gekocht en gelezen. De communicatiestrategieën baseer ik op 20 jaar praktijkervaring als directeur van mijn communicatiebureau, op 25 jaar leserervaring in het hbo en op tientallen jaren als auteur van boeken over communicatie.*

*Gelukkig hoefde ik het niet alleen te doen. De medewerkers van Michels Communicatie dachten en schreven sterk mee. Samen maakten we afwegingen over strategieën, theorie en praktijk, over wat essentieel is en wat niet. Daarnaast hebben tientallen mensen in een bijzondere vorm van co-creatie meegedacht en ervoor gezorgd dat we de communicatiestrategieën konden aanscherpen. Achterin het boek bedank ik hen allen persoonlijk.*

*In mijn ogen is communicatie alleen van belang als ze toegevoegde waarde heeft voor de organisatie. Dat geldt ook voor dit boek. Ik hoop dat je er verder mee komt om inspirerende strategieën te bedenken.*

*Wil Michels*



# Inhoud

## DEEL A

### De Basis 11

- 1 De start 13
- 2 Communicatiestrategie 29
- 3 Bouwstenen voor communicatiestrategie 45
- 4 Wanneer welke communicatiestrategie 63

## DEEL B

### Communicatiestrategieën 73

- 1 Positioneringsstrategie 75
- 2 Internal branding strategie 87
- 3 Reputatiestrategie 99
- 4 Familiestrategie 113
- 5 Fanstrategie 123
- 6 Ambassadeurstrategie 137
- 7 Brandactivatiestrategie 149
- 8 Word of mouth strategie 161
- 9 Participatiestrategie 175
- 10 Issuemanagementstrategie 187
- 11 Public affairs strategie 203
- 12 Veranderstrategie 215

## DEEL C

### De Implementatie 231

- 1 Beoordelen van een communicatiestrategie 233
- 2 Implementeren van een communicatiestrategie 239

Onze favoriete boeken 246

Aanbevolen literatuur 248

Thanxxxxs 251

Over de auteur 252





# Inleiding

Strategie komt voort uit het verlangen naar iets nieuws, uit de behoefte aan verandering, de drive om meer grip te krijgen op de werkelijkheid en vaak ook uit onvrede over de bestaande situatie. Strategieën opzetten is: een wens vertalen in een werkend concept. Nederland kent veel boeken over strategische communicatie, maar er bestond opmerkelijk genoeg nog geen boek met concrete communicatiestrategieën.

De boeken die communicatie en strategie bespreken, verdiepen zich in de visie op strategie, de analyses die je uitvoert om een strategie op te stellen of de relatie tussen beleid en communicatiestrategie. Het gaat dan over communicatiemanagement als strategisch instrument dat de organisatie inzet om haar doelen te bereiken. Noelle Aarts en Cees van Woerkom, in *Strategische Communicatie*, Betteke van Ruler in *Communicatiemanagement* en Cees van Riel in *Imago en identiteit* schreven daar uitgebreid over. Maar deze boeken gaan niet concreet in op welke communicatiestrategieën er zijn en wanneer en hoe je deze het beste inzet.

Wij omschrijven communicatiestrategie als de manier waarop de organisatie transacties en interacties aangaat met haar interne en externe omgeving om bijvoorbeeld sterke relaties en een krachtige reputatie op te bouwen. Een effectieve communicatiestrategie focust de inspanningen en zorgt voor consistentie in de communicatie. Als er geen (communicatie)strategie is voor een organisatie binnen de complexe samenleving waarin continu prikkels van buiten komen, dan schiet de organisatie alle kanten op omdat ze niet kan bepalen wat relevant is en wat niet.

## **Strategievorming als een conceptueel proces**

Wij beschouwen strategievorming binnen de context van communicatie als een conceptueel proces. Het is meer dan alleen plannen maken. Bovendien is het belangrijk om strategievorming als een continu proces te zien omdat de omgeving waarin je deze strategie implementeert ook voortdurend verandert.

## **Onze aanpak**

In dit boek vind je talloze modellen en stappenplannen. Dat is een bewuste keuze. Niet omdat we denken dat alles in een stappenplan te vatten is, maar een model maakt het mogelijk de complexiteit terug te brengen.

Het boek bestaat uit drie delen. Deel A legt de basis voor de twaalf communicatiestrategieën die we in deel B bespreken. Deel C beschrijft enkele beoordelingsmethoden en geeft adviezen over het implementeren van de communicatiestrategie.

Na elke communicatiestrategie vind je ook een literatuurverwijzing. In plaats van alfabetisch, in de volgorde van welke boeken wij het beste vinden om je verder in die specifieke strategie te verdiepen. Daarnaast vermelden we aan het einde van dit boek de door ons gelezen en gebruikte literatuur.

Verder tref je in dit boek ook citaten en verhalen aan die ons inspireerden. De verhalen hebben twee kenmerken gemeenschappelijk. Dieren zijn de hoofdrolspelers, en ze hebben te maken met strategie. De verhalen zijn niet per se inhoudelijk gekoppeld aan het hoofdstuk. Wel geven ze steeds een frisse blik op strategisch denken.

#### **Voor wie is dit boek bestemd?**

*Communicatiestrategie* is voor zowel jonge als ervaren communicatieadviseurs die hun opdrachtgevers willen verrassen met een nieuwe aanpak wat betreft de communicatiestrategie. Zeker voor junior communicatieadviseurs biedt het boek een breed overzicht om op het onderdeel strategie doelgericht aan de slag te gaan. Voor communicatiestudenten geeft het een inspirerende kijk op communicatiestrategie en conceptueel denken.

#### **Jij bent nu aan slag**

Iedereen in een organisatie lijkt verstand te hebben van communicatie. We tweeten erop los, zitten allemaal op Facebook en doen in onze vrije tijd wat met photoshop. Doe daarom niet alsof jij de enige bent die verstand heeft van communicatie. Benut de brede interesse en kennis van anderen juist. Gelukkig weet bijna niemand iets van communicatiestrategie en hier ligt jouw kans.

De strategie die je in de praktijk wil hanteren, zal zelden *copy paste* uit het boek toe te passen zijn. Het is altijd maatwerk. De communicatiestrategieën in dit boek zijn denkrichtingen, conceptuele benaderingen die je benut ter inspiratie. Gebruik de onderliggende principes om tot inzichten te komen en zelf een passende strategie te ontwikkelen bij de uitdaging waar jij voor staat.

Behalve dat de strategie antwoord moet geven op het vraagstuk waar je mee bezig bent, moet ze de klant of de organisatie aanspreken. Zorg ervoor dat de opdrachtgever het idee heeft dat de gepresenteerde strategie speciaal voor hem is bedacht. Wanneer de strategie of elementen daaruit aanvoelen als zijn eigen idee, is de opdrachtgever nog gemotiveerder om met jouw strategie aan de slag te gaan. Picasso zei al: 'Good artists copy. Great artists steal.' Maak schaamteloos gebruik van alles wat we je in dit boek aanreiken.

Het lezen van een kookboek maakt je nog geen topkok. En zo maakt het lezen van dit boek over communicatiestrategie je nog geen meesterstrateg. Maar als je oefent, naar anderen kijkt en vragen blijft stellen, kun je ver komen. Bedenk: melk komt niet uit een pak, water niet uit de kraan en een strategie niet uit een boek. De bedenker ben en blijf jij zelf!





# DEEL A

## De Basis

- 1 De start 13
- 2 Communicatiestrategie 29
- 3 Bouwstenen voor communicatiestrategie 45
- 4 Wanneer welke communicatiestrategie 63

*‘Het gaat niet  
om het leven  
dat je leefde  
maar om de  
verhalen die je  
erover kunt  
vertellen.’*

Auteur Gabriel Garcia Marquez

## 1

## De start

**1.1 Visies op strategie**

Door de tijd heen zijn er veel verschillende visies op strategie en strategie-  
vorming geformuleerd. Wil je een breed inzicht in die visies op strategie krij-  
gen dan is het werk van Henry Mintzberg interessant. Hij onderscheidt in  
zijn boek *Strategie Safari* (2009) tien visies op strategie:

1	De ontwerpschool	strategievorming als <b>conceptueel</b> proces
2	De planningsschool	strategievorming als <b>formeel</b> proces
3	De positioneringsschool	strategievorming als <b>analytisch</b> proces
4	De ondernemingsschool	strategievorming als <b>visionair</b> proces
5	De cognitieve school	strategievorming als <b>mentaal</b> proces
6	De leerschool	strategievorming als proces van <b>dialog</b>
7	De politieke school	strategievorming als <b>onderhandelings</b> proces
8	De culturele school	strategievorming als <b>collectief proces</b>
9	De omgevingsschool	strategievorming als <b>responsief</b> proces
10	De configuratieschool	strategievorming als proces van <b>transformatie</b>

De scholen die Mintzberg beschrijft, geven een manier van kijken naar stra-  
tegieontwikkeling. Al die perspectieven kunnen in bepaalde situaties onder  
bepaalde voorwaarden een bijdrage leveren aan strategieontwikkeling.  
Iedere school heeft daarbij specifieke voor- en nadelen. Wij gaan niet in op  
alle scholen omdat wij voor dit boek algemene visies op strategie minder  
interessant vinden dan concrete communicatiestrategieën. Daarom bespre-  
ken wij alleen de strategieschool die wij het nuttigst vinden voor onze visie  
op communicatiestrategie. Dat is de eerste: de ontwerpschool. Deze is vol-  
gens Henry Mintzberg de moeder van het moderne strategische denken.

Mintzberg benoemt in zijn boek *Strategie Safari* de ontwerpschool als een  
conceptueel proces. Terwijl wij het eerder een standaard methodische aan-  
pak zouden noemen. Hij vindt het conceptueel omdat denken en doen, for-  
muleren en implementeren gescheiden zijn. In het vakgebied communica-

tie zien we conceptueel meer als een samenhangend idee. De fanstrategie is een mooi voorbeeld van een strategisch concept.

### **De ontwerpschool**

De ontwerpschool is de moeder van alle visies en bevat de basisaanpak waarmee vrijwel iedere organisatie werkt. Via een analyse worden de interne en externe factoren beschreven (de kansen en bedreigingen en de sterktes en zwaktes). Die analyse geeft de organisatie overzicht en inzicht om tot een relevante positionering te komen. Deze positionering wordt vervolgens vertaald naar een strategie. De kracht van de ontwerpschool ligt in de eenvoud. Het is een duidelijk rechtlijnig proces van analyse naar strategie.

Strategische vragen die je vanuit de ontwerpschool stelt:

- Welke inzichten blijken uit de SWOT-analyse?
- Wat zijn onze unique selling points?
- Wie zijn onze grootste concurrenten?
- Hoe gaan onze concurrenten om met kansen en bedreigingen?
- Wat doen we om ons concurrentievoordeel te versterken?

Volgens Mintzberg kenmerkt de ontwerpschool zich door enkele specifieke uitgangspunten:

- De strategievorming is een doelbewust en rationeel denkproces.
- De verantwoordelijkheid ligt bij het topmanagement.
- De strategie bouwt voort op de unieke competenties van de organisatie.
- De strategie moet volledig worden uitgewerkt en uitgevoerd.

Het is verleidelijk om strategie terug te brengen tot planningschema en keurige to-do-lijstjes en checklists. De strategie wordt vertaald in een goed uitgewerkt stappenplan en bij elke stap weet iedereen precies wat hij of zij moet doen omdat er een directe aansturing vanuit de top is.

Strategiedenken waarbij de strategie vooral wordt gezien als een planningsproces en in wezen top down wordt opgelegd, zien we in de praktijk nog veel terugkomen. In de theorie wordt deze aanpak steeds meer verlaten. De strategische denkers van nu zeggen dat er meer aandacht moet zijn voor communicatie, voor interactie en co-creatie met de medewerkers, leveranciers en klanten en andere stakeholders. Dit om de strategie dicht bij de realiteit van de werkvloer en de markt te houden.

Overigens is het goed te bedenken dat de veranderingen in organisaties niet altijd plaatsvinden door geplande en centraal aangestuurde strategieën maar door een ongeorganiseerde samenloop van omstandigheden. De strategie komt dan tot stand via een aaneenschakeling van kleinere, op het eerste gezicht niet erg opmerkelijke acties of besluiten. De gevolgde strategie is dan meer het patroon dat je achteraf herkent door al die tactische acties heen.



---

**HENRY MINTZBERG OVER STRATEGIE:**

‘Strategie kan verschrikkelijk saai zijn. Consultants zijn soms nog braver dan wij academici, om maar niet te spreken van strategische planners. Ze zijn allemaal zo dodelijk serieus! Als dat ons betere strategieën zou opleveren, was er niets aan de hand, maar het tegendeel is vaak het geval – de strategieën zijn standaard, weinig specifiek en inspireren niet. Strategie moet niet alleen positioneren, maar ook inspireren. Een strategie die niet inspireert, is dus eigenlijk helemaal geen strategie.’

Uit: *Strategie slaat terug!* (2005)

---

1

## 1.2 Andere focus op strategie

Door de tijden heen zijn de gedachten over strategie veranderd.

### Jaren '80: focus op de externe analyse

In de jaren tachtig zijn de gedachten van auteurs als Michael Porter en Igor Ansoff dominant bij het denken over strategie. Volgens hen draait het in strategie om ‘grondige en uitgebreide analyses van de maatschappelijke en economische omgeving en de concurrentie.’ Deze vormden de basis van de strategie. Een organisatie analyseert haar sterkten en zwakten en haar kansen en bedreigingen. Er wordt tijd genomen voor heisessies en het maken van uitgebreide toekomstscenario's.

Impliciet wordt uitgegaan van een stabiele omgeving met weinig veranderingen. De aanname daarbij is dat de veranderingen redelijk voorspelbaar zijn. Helaas is dat (vaak) niet het geval. De lange analysetijd maakt de organisatie weinig slagvaardig in een maatschappij die wordt gekenmerkt door snelle technologische, economische en sociale veranderingen. De kloktijd van bepaalde trends en ontwikkelingen in de samenleving is kort en daarom moet de kloktijd van een (strategie)ontwikkeling in de organisatie dat ook zijn.

De SWOT-analyse, het vijfkrachtenmodel van Porter en het groeiemodel van Ansoff bieden zelden inzichten en inspiratie voor een nieuwe verfrissende communicatiestrategie. En dat is een groot nadeel. Een ander nadeel van deze aanpak vanuit de externe analyse is dat ze vooral reactief is.

De basisgedachte is: hoe ziet onze omgeving eruit en hoe reageren we daarop?

### Jaren '90: focus op de interne analyse

‘Beeldvorming over de toekomst zou wel eens belangrijker kunnen zijn dan analyse van het verleden. Ik durf te beweren dat moderne bedrijven niet gebonden zijn aan middelen, maar meer aan verbeeldingskracht.’

(Bron: C.K. Prahalad)

In de jaren negentig geven managementgoeroes Hamel en Prahalad aan dat het vijfkrachtenmodel van Porter en andere analysemodellen niet in staat zijn successen van bepaalde ondernemingen te verklaren. Daarom benaderen zij strategie vanuit het perspectief van de organisatie zelf. Volgens hen moet een organisatie bij het bepalen van de strategie haar kerncompetenties als uitgangspunt nemen. Juist door met hun kernkwaliteiten en kerncompetenties in te spelen op nieuwe marktkansen boeken organisaties succes. Een valkuil van deze benadering is dat ze erg op de eigen organisatie is gericht en dat de organisatie daardoor te weinig op de markt let. Een nadeel is ook dat niet iedere organisatie uniek is en via haar kerncompetenties een onderscheidend verschil kan maken.

I De basisgedachte is: waar staan we voor en waar gaan we voor?



#### Jaren 2000 tot nu: focus op de relaties

Als we de organisatie analyseren binnen een externe context, gaat het vooral om de relatie van de organisatie met de omgeving. Organisaties werken steeds meer binnen netwerken. Bij strategie in het algemeen en bij communicatiestrategie in het bijzonder gaat het om het aangaan, opbouwen, onderhouden en versterken van duurzame relaties.

Het denken over strategie is nog een vrij open terrein. Maar er zijn wel duidelijke trends en ontwikkelingen die we ook zien bij de andere disciplines die zich met strategie bezighouden. Van strategieën waarbij een zendergerichte benadering centraal stond en de macht vooral binnen de organisatie lag, gaan we naar een ontvangersgerichte benadering waarbij de samenwerking, interactie en relatie centraal staan.

I De basisgedachte is: van welk geheel maken we deel uit en welk spel spelen we samen?

In de door ons ontwikkelde strategieën zoals de fanstrategie, de familie-strategie en de ambassadeurstrategie zie je de relatie als uitgangspunt van de communicatie en de communicatiestrategie duidelijk terug. Ook bij de bestaande strategieën als internal branding en de positioneringsstrategie nemen we de relatie als uitgangspunt. Op de centrale rol van relaties in de communicatie en communicatiestrategie gaan we in paragraaf 1.3 nader in.

**Strategie was...**

- plannen
- voor het management
- gericht op inhoud
- van buiten naar binnen
- ervaring als bron
- ingekaderd

**Strategie is nu...**

- ontdekken
- voor de organisatie
- gericht op interactie
- van binnen naar buiten
- verbeelding als bron
- open

**MATHIEU WEGGEMAN OVER STRATEGIE:**

‘De moderne organisatie die zich staande moet houden in de complexiteit en de dynamiek van het global casino met zijn snelle technologische en moeilijk voorspelbare economische ontwikkelingen, heeft steeds minder aan traditionele, lineaire strategiebepalingsmethoden (zoals SWOT-analyses). De ontwikkeling van een op shared values gebaseerde collectieve ambitie, gecombineerd met het stimuleren van een synergiezoekende samenwerkingscultuur, mag verondersteld worden meer bij te dragen aan het succesvol functioneren van de onderneming.’

Uit: *Essenties van organiseren, managen en veranderen* (2005)

**1.3 De relatie staat centraal**

In onze visie staan relaties centraal als we denken aan communicatie en communicatiestrategie. Authenticiteit, identiteit, interactie, imago en dialoog zijn belangrijk maar zijn geen van alle de essentie. De essentie is het opbouwen van waardevolle relaties.

Volgens Cees van Riel draait het in *Imago en Identiteit* (2010) vooral om een sterke reputatie voor een organisatie om succesvol te zijn. In onze optiek is dat te veel vanuit de organisatie gedacht. Een sterke reputatie is bij communicatiestrategie een middel en geen einddoel. Het gaat om het opbouwen van een duurzame relatie met de relevante doelgroepen waarbij een goede reputatie uiteraard erg waardevol is. In *Alignment-factor* (2012) erkent Van Riel overigens wel het belang van relaties. Hij beschrijft dat het gaat om: *‘een wederzijds lonende relatie tussen een onderneming en haar belangrijkste stakeholders, waarmee het bedrijf zijn doelstellingen kan realiseren en zijn bestaansrecht aantoot.’*

Sterk bij Van Riel is dat hij altijd communicatie heeft verbonden aan inzichten uit de organisatiekunde en aan maatschappelijke ontwikkelingen. Kennis van organisatiekunde is van groot belang om de rol van communicatie en communicatiestrategie te bepalen.

Inzicht in trends en ontwikkelingen in de maatschappij is bij het bedenken van een communicatiestrategie noodzakelijk. Deze vormen de context waarbinnen de organisatie functioneert. In onze samenleving zien we macro-ontwikkelingen zoals globalisering en vergrijzing, een sterke individualisering, een toenemende invloed van online mogelijkheden en de opkomst van

de beleveniseconomie. Vooral de laatste drie ontwikkelingen maken dat we in de theorie en praktijk van communicatie steeds meer afstand nemen van de massacommunicatie en overgaan naar een meer persoonlijke, one-to-one communicatie die steeds meer digitaal en via social media plaatsvindt. Hierbij staat de relatie centraal in plaats van het zenden.

Door internet en social media is het begrip zender minder eenduidig. Iedereen kan zender en (ontvanger) zijn. Niet alleen de organisatie creëert contactmomenten, ook anderen informeren en converseren over een thema. Op basis van alle informatiestromen en interacties worden meningen gevormd en standpunten ingenomen. De gedachte is dat hoe meer interactie plaatsvindt hoe meer informatie blijft hangen. De leden van het netwerk worden daarbij sterk beïnvloed door de onderlinge relaties binnen het netwerk.

De ontvanger is geen passieve ontvanger. Nee, hij is een actieve speler die een eigen betekenis geeft aan de informatie en actief participeert in de communicatie. Inspelen op individuele behoeftes, interesses en verlangens wordt relevanter en door online mogelijkheden urgenter en gemakkelijker. Van zenden gaan we naar het opbouwen van relaties en daarbij is interactie essentieel.

---

#### BETTEKE VAN RULER OVER DE ROL VAN RELATIE IN COMMUNICATIE:

‘Voor succesvolle communicatie moet er op z’n minst een relatie zijn tussen zender en ontvanger(s). Daarnaast moet de ontvanger geïnteresseerd zijn in de boodschap en in staat zijn om er iets mee te doen.’

Uit: *Met het oog op communicatie* (2012)

---

#### Relevantie en relatie

Ook in andere disciplines komt de relatie steeds meer centraal te staan. Marketinggoeroe Philip Kotler zegt in *Marketing 3.0* (2010) dat in marketing klanten bepaalde bedrijven en producten kiezen op basis van een diepere behoefte, zoals de mogelijkheid om mee te doen, creatief te zijn, deel uit te maken van een gemeenschap en uit idealisme. Relevantie en relatie zijn bij hem sleutelwoorden. Een visie die perfect aansluit op onze visie op communicatie.

#### Je bent niets zonder een ander – identiteit ontstaat door interactie

De piramide van Maslow laat zien dat we, nadat de lichamelijke behoefte en de behoefte aan zekerheid bevredigd zijn, op zoek gaan naar sociaal contact en erkenning. Je wilt meedoen, mogelijk zelfs het verschil maken. Dat geldt voor mensen en ook voor organisaties. Als een organisatie de kernprocessen op orde heeft en stabiel draait, wil ze meer. Ze wil relevant en opmerkelijk zijn. Meedoen, meetellen, het verschil maken, dat alles kan alleen in samenspel met anderen. Zowel voor een individu als een organisatie geldt dat je niets bent zonder de ander. Een identiteit ontwikkel je door en in interactie. Wie je bent, wordt sterk bepaald door de relaties die je hebt.

Als relaties zo essentieel zijn, is het natuurlijk van belang te omschrijven wat kenmerkend is voor een relatie gezien vanuit het domein communicatie. Een relatie kenmerkt zich volgens ons door: betrokkenheid, aandacht en loyaliteit. Betrokkenheid heeft te maken met het delen met een ander van gevoelens, gedachten, interesses en emoties. In communicatie zien we dat de betrokkenheid toeneemt als de eigen waarden (deels) samenvallen met de waarden van de organisatie of het merk, waardoor een bepaalde mate van merkidentificatie optreedt. Aandacht heeft te maken met de attentie en alertheid. Met een focus op de ander. Loyaliteit gaat over vertrouwen in de ander, over commitment en trouw. Als we naar de communicatiestrategieën kijken in deel B van dit boek, dan zie je dat de woorden betrokkenheid en verbinden frequent opduiken.

Een kritische noot. Verbinden klinkt en is mooi maar het gaat ook om verzilveren. En verbinden moet voor de organisatie ook waarde hebben. Van Bel, Sander en Verduin (2006) beschrijven in *Event Driven Marketing* dat de duurzaamheid van een relatie vaak een economische grondslag heeft. De relatie als een deal: *ik investeer in jou en wat krijg ik ervoor terug?* De centrale vraag die tegenwoordig steeds meer binnen relaties wordt gesteld, is vrij zakelijk: 'Wat hebben wij aan elkaar?'

### DE RELATIE BEPAALT DE PERCEPTIE VAN KWALITEIT

Bijna alle bedrijven hebben als doel kwaliteit te leveren. Maar het blijkt dat het oordeel over die kwaliteit vaak subjectief is. Dit oordeel wordt sterk bepaald door de relatie van de consument met de organisatie. Goede kwaliteit verdampst als de perceptie wordt vertroebeld door een slechte relatie. Bij de perceptie van kwaliteit zijn twee elementen van belang: (1) de verwachting en (2) de ervaring. De verwachting wordt gevormd door de reputatie, de communicatie, eerdere persoonlijke contactmomenten, verhalen van anderen en de behoeften van de consument. De ervaring wordt sterk bepaald door de relationele context waarbinnen je de organisatie of het merk ervaart. Dus vooral hoe het gedrag van de medewerkers was.

---

#### NOELLE AARTS OVER STRATEGIE:

'Strategische communicatie speelt zich altijd af in een context van dynamiek en verandering en betreft zowel de interne als de externe communicatie van organisaties. Door middel van strategische communicatie kan op adequate wijze contact worden gezocht en kunnen relaties worden onderhouden met relevante groepen in de omgeving van de organisatie.'

Uit: *Strategische communicatie* (2011)

---

## SIDEKICK – 10 VERANDERINGEN IN COMMUNICATIE

De opkomst van online communicatie betekende een ware paradigmashift binnen de communicatie.

1	We gingen uit van one-to-many	nu van many-to-many
2	We gingen in op klagers	nu focussen we op fans
3	We scoorden met ideetjes	nu met concepten
4	We communiceerden over producten	nu over merken
5	We focusten op verkopen	nu op verbinden
6	We scoorden door transacties	nu door relaties
7	We dachten in paid media	nu in earned media
8	We wilden de regie	nu gaan we voor co-creatie
9	We waren veel aan het zenden	nu leren we te luisteren
10	We gingen voor snelheid	nu voor timing

### 1.4 Inzichten in communicatiestrategie

Voor we in het volgende hoofdstuk op communicatiestrategie ingaan, bespreken we enkele inzichten over communicatie. Communicatie is interactie tussen mensen onderling en tussen organisaties en mensen. Bij interactie zijn interpretatie en betekenisgeving erg bepalend. Deze zijn voor iedereen uniek omdat betekenisgeving wordt bepaald door ieders individuele referentiekader. Daarbij is communicatie een complex proces dat vaak irrationeel en onvoorspelbaar verloopt. Dat maakt het lastig voor organisaties want een essentiële factor bij het slagen van de communicatie is beperkt beïnvloedbaar.

Ook is het van belang om kort aandacht te schenken aan beleid en communicatiestrategie. Ze betreffen allebei de keuzes die een organisatie maakt. Beleid gaat over de missie en de doelen. Het beleid is een uitgangspunt voor besluitvorming over plannen en veranderingen. Strategie is de weg die de organisatie volgt om de beleidsdoelen te bereiken. Beleid en strategie liggen erg dicht bij elkaar waardoor ze vaak met elkaar worden verward.

Bedenk dat het bij een strategie niet gaat om goed of slecht. In onze maatschappij denken we nogal in dualiteiten. Iets is goed of slecht, links of rechts, dynamisch of statisch. Volgens Ron Meyer en Bob de Wit die de theorie van de *Strategische synthese* (2005) bedachten, is dat een verkeerde manier van denken. Zeker bij het bedenken van een strategie ligt de kracht in het combineren van (schijnbare) tegenstellingen. Zo weet iedere coach: *never change a winning team*. Hij weet ook dat het team steeds moet vernieuwen en veranderen om het scherp te houden. Deze twee uitgangspunten lijken lijnrecht tegenover elkaar te staan. Een succesvolle coach weet echter wanneer te veranderen en wanneer niet. Het geheim van zijn succes: veranderen voordat de verandering echt noodzaak is.

Het is aantrekkelijk voor één specifieke benadering en aanpak te kiezen. Dat lijkt helder en eenduidig. Een nadeel is dat je opties uitsluit en daardoor kansen misloopt. Zeker bij communicatiestrategie, waarbij creativiteit een grote rol speelt, is het denken in tegenstellingen geen waardevolle benadering omdat het de creativiteit beperkt. We gaan hier in op enkele 'schijnbare'

tegenstellingen. In de context van dit boek over communicatiestrategie gaat het om de volgende tegenstellingen:

- Strategie & Tactiek
- Wetenschap & Intuïtie
- Ratio & Emotie
- Denken & Doen
- Regisseren & Afstand nemen
- Actie & Interactie

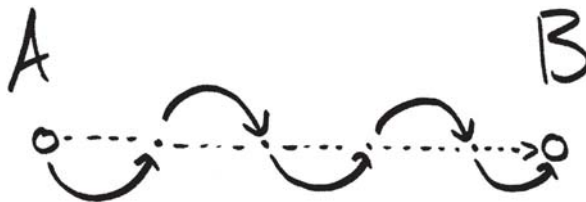
### Strategie & Tactiek

Veel over strategie en tactiek leerden we uit de krijgskunst. Als we in militaire termen spreken, kun je een oorlog alleen winnen als er veldslagen worden gewonnen. Tactiek gaat dan over het winnen van veldslagen. Strategie gaat over het winnen van oorlogen. Een citaat dat wordt toegeschreven aan Sun Tzu, een Chinese veldheer en filosoof, luidt: *'Een strategie zonder tactiek is de traagste weg naar de overwinning. Een tactiek zonder strategie is het tumult voor een nederlaag'* (Bron: Sun Tzu, 500 v. Chr.).

Uitspraken over militaire strategieën zijn goed te vertalen naar communicatiestrategieën. Kral von Clausewitz in *Over de oorlog* (1832): *'Waar absolute superioriteit niet bereikbaar is, moet men op het beslissende punt een relatieve superioriteit creëren door deskundig gebruik te maken van wat men heeft.'*

Vertaald naar een communicatiestrategie betekent dit citaat: als de organisatie niet dominant of geen marktleider is, moet de organisatie uitblinken door gebruik te maken van de specifieke sterkte die de organisatie heeft.

Strategie bestrijkt de lange termijn, tactiek behelst de korte termijn, de specifieke acties op een specifiek moment. In communicatie vindt de concretisering van de gekozen strategie plaats. Dat zijn de specifieke acties op een specifiek moment waarbij de organisatie inspeelt op een specifieke situatie.



### Wetenschap & Intuïtie

Uiteraard wil je graag weten welke strategie in welke situatie succesvol is. Helaas bestaat er geen wetenschappelijke methode voor het al dan niet slagen van een strategie in een specifieke situatie. Strategieën ontwikkelen is geen wetenschap, zelfs geen toegepaste wetenschap. Het is een kwestie van hypothesen en aannames die in de praktijk hun waarde hebben bewezen of nog moeten bewijzen. Henry Mintzberg schrijft in zijn boek *Strategie Safari* (2009) dat intuïtie en gevoel net zo cruciaal zijn als verstand en planning. Nu organisaties steeds sneller moeten reageren op externe ontwikkelingen is strategie een zaak van snel handelen en vervolgens goed reflecteren op het proces en het effect van de tactische uitwerking.

1

Bij strategie is het probleem nooit oplosbaar door enkel analyses uit te voeren omdat het om een niet volledig te analyseren probleem gaat. Als een auto niet rijdt, kun je systematisch nagaan hoe dat komt. Eén voor één loop je alle mogelijke oorzaken na en vervang je zo nodig onderdelen. Bij communicatiestrategie spelen er altijd meerdere interne en externe factoren die ook nog eens onderling samenhangen en niet allemaal beïnvloedbaar zijn. Tegelijkertijd is op het moment dat je alles in kaart hebt gebracht de situatie weer veranderd. Bij strategie word je geconfronteerd met een enorme complexiteit. Onderzoek en grondige analyses geven je meer inzicht in deze complexiteit en het probleem. Ze zijn nooit het absolute antwoord. Wel leggen ze de basis voor een geslaagde strategie.

Bedenk dat het verzamelen van veel gegevens ook tot een impasse kan leiden. Door de grote hoeveelheid data raak je dan het zicht op de kern van het probleem en je doel kwijt. *Paralysis of analysis* is daarvoor een mooie uitdrukking.

### **Ratio & Emotie**

De filosoof Plato gaf aan dat emoties het vellen van een juist oordeel verstoren. Maar bij strategie moet je analytische vermogens met het onderbuikgevoel verbinden. Strategische inzichten ontstaan vaak intuïtief en worden daarna rationeel onderbouwd. Psychologen die bestuderen hoe onze hersens omgaan met kennisverwerving benadrukken dat wij slechts beperkt rationeel zijn. Herbert Simon, een Nobelprijswinnaar economie, noemt twee oorzaken voor onze beperkte rationaliteit. Ten eerste kan niemand alle relevante informatie verzamelen. Ten tweede zijn we alleen in staat informatie te verwerken die op de een of andere manier aansluit bij wat we al kennen en denken.

Bij het ontwikkelen en communiceren van een strategie is betekenisgeving erg belangrijk. Beeldvorming en meningen lijken door de massale online communicatie meer effect te krijgen dan inhoud en argumenten. Zowel het vak communicatie als 'het communiceren' was altijd al meer emotie dan ratio. Als een nieuwe strategie zowel de ratio als de emotie aanspreekt, is de kans op een succesvolle implementatie groter. Als ratio en emotie op één lijn zitten, is de overtuiging groter. Sterke merken met zelfvertrouwen durven een gekozen strategie uit te voeren, omdat ze niet steeds twijfelen aan zichzelf en de gekozen koers.

### **Denken & Doen**

Sommigen menen dat het allereerst gaat om denken over de strategie om vervolgens aan de slag te gaan met het uitvoeren van het operationele plan. Anderen menen dat het uiteindelijk alleen op doen aankomt. De laatste tweeduizend jaar hebben we geleerd eerst lang te denken en dan te doen. Nu werkt dat niet meer. In de maatschappij is een overload aan informatie en we hebben steeds minder tijd om rustig na te denken.

Natuurlijk gaat het om het vinden van de middenweg. Een communicatiestrategie start vanuit de inzichten uit de analysefase. De gekozen strategie leidt tot een planmatige aanpak met concrete stappen en acties. Vervolgens kijk je naar het resultaat en stel je de aanpak bij. Het is een subtiel samenspel van denken en doen. Daarbij is het denken er om het doen mogelijk te maken. Vervolgens kan het doen het denken weer verder helpen.



Wanneer je een gebouw wilt opknappen, maak je een projectplan en een tekening. Je zorgt voor de geschikte gereedschappen en de juiste mensen voor de klus en vervolgens gaat iedereen aan de slag. Tot slot is er een feestje bij de oplevering. Sommigen denken dat het bij het bedenken en implementeren van een strategie in een organisatie ook zo gaat. Helaas is dat niet zo. In tegenstelling tot bouwwerken zijn strategieën nooit af. Ze blijven 'werk in uitvoering'.

Als je klaar bent met nadenken over de nieuwe communicatiestrategie, in actie komt en niet meer terugkijkt, gaat het mis. Steeds weer willen leren van eerdere ervaringen, is de sleutel tot succes. Managementgoeroe Jack Welch omschrijft het treffend: *'Het ultieme concurrentievoordeel van een organisatie is de vaardigheid om te leren en om het geleerde om te zetten in actie.'*

---

#### CEES VAN WOERKOM OVER HET MAKEN VAN PLANNEN:

'Het maken van plannen zie ik ten eerste als evolutionair: waarin je acties uitzet en kijkt wat ervan komt. Ten tweede als processueel: waarbij je stapje voor stapje acties plant. En ten derde als systematisch: waarbij het plan wordt ontwikkeld in samenspraak met partijen waarvan de organisatie afhankelijk is. Voortschrijdende inzichten toepassen tijdens processen is daarbij verstandiger dan star vasthouden aan eenmaal gemaakte plannen.'

Uit: congres 'I'm Accountable' (2011)

---

#### **Regisseren & Afstand nemen**

De vraag is natuurlijk hoe strak je de strategie moet plannen en regisseren. Denk je eerst alles uit of ga je aan de slag en vul je de strategie gaandeweg in? Dit wordt ook bepaald door je voorkeur. Je kunt het vergelijken met boodschappen doen met of zonder boodschappenlijstje. Het voordeel van een boodschappenlijstje is dat je weet waarmee je thuiskomt. Je koopt alleen wat je nodig hebt. Dat bespaart tijd en je kunt zelfs delegeren en bijvoorbeeld albert.nl inschakelen. Het nadeel hieraan is de voorspelbare uitkomst. Je loopt in feite met oogkleppen op en je hebt geen oog voor wat allemaal mogelijk is. Sommige mensen en vooral managers zijn dol op lijstjes. Maar zoek je een verrassende en onderscheidende strategie, dan werkt het afwerken van een lijstje niet.

Een strategie timmer je niet op een regenachtige namiddag in elkaar. Het is een continu proces waarbij je af en toe even afstand moet nemen. Afstand nemen betekent niet dat je niet meer betrokken bent; je stapt gewoon even uit de rol van actor. Zet een stap opzij en kijk vanuit een ander perspectief. Daardoor denk je anders en zie je nieuwe mogelijkheden.

Creativiteitsgoeroes Eduard de Bono en Alex Osborne benadrukken dat het noodzakelijk is om de tijd te nemen. Sta even stil om verder te komen. Een nieuwe communicatiestrategie bedenken vereist tijd. Dit houdt uiteraard niet in dat je achterover geleund zit te wachten en hoopt op een geniaal idee.

## HET VERSCHIL TUSSEN ZOEKEN EN VINDEN

Een nieuwe communicatiestrategie bedenken, is meer een kwestie van vinden dan van zoeken. Berthold Gunter beschrijft het verschil tussen zoeken en vinden in zijn boek *Ja-maar... huh?! (2009)* zo: 'Zoeken doe je naar iets waarvan je weet wat het is. Je bent je sleutels kwijt. Je gaat op zoek, net zo lang tot je ze hebt gevonden. Iets vinden of uitvinden vraagt om een andere houding. Je hebt namelijk geen idee wat je precies zoekt. Hoe kun je immers iets zoeken als je niet weet wat het is? Dat is onmogelijk. Als je op zoek gaat, wil dat zeggen dat je een min of meer omljnd idee hebt van wat je zoekt. Alles wat je op je pad tegenkomt, wordt met dat beeld vergeleken en aan de kant geschoven als dat niet in dat beeld past. Het is een proces van selectie en vernauwing. Vinden is veel vrijer. Het gaat om de open geest en het verlangen om iets nieuws te ontdekken.'

### Actie & Interactie

Bij de ontwikkeling van een strategie en de implementatie ervan zien we twee benaderingen terug die een organisatie kan toepassen:

- de top down benadering die ervan uitgaat dat veranderingen moeten worden bedacht, gestuurd en geregisseerd door het management
- de benadering die de dialoog meer centraal stelt

Erik Reijnders beschrijft in *Interne communicatie voor de professional (2011)* beide benaderingen en koppelt daaraan de twee begrippen: de actievisie en de interactievisie.

De *actievisie* zet het op de juiste manier overbrengen van de boodschap op de doelgroep centraal. Het beste effect wordt bereikt door herhaling. Er is veel aandacht voor projectmatige, campagnematige communicatie. Kernwoorden zijn: vertellen, uitleggen, verklaren en overtuigen. Deze visie sluit aan bij de gedachten van Huib Koeleman in *Interne communicatie als managementinstrument (2008)*. Het management is duidelijk sturend. De interne communicatie wordt afgeleid van de doelen die de organisatie heeft gesteld.

In de *interactievisie* worden veranderingen meer aangedreven door kracht dan door macht. De bottom up benadering staat centraal. De communicatie vindt minder geregisseerd plaats. Medewerkers zijn geen doelgroep. Ze zijn actoren. De interactievisie benadrukt de communicatie tussen mensen. Kernwoorden zijn: dialoog, discussie, adviseren, faciliteren, organiseren en coachen. De interactievisie sluit aan bij de visie van Noelle Aarts en Cees van Woerkum in *Strategische Communicatie (2008)*. Zij benadrukken dat een organisatie de dialoog moet aangaan en meer moet luisteren dan zenden. Op deze manier wisselen partijen ideeën uit en ontstaat wederzijds commitment.

Organisaties zijn steeds meer netwerken waarbinnen hoger opgeleide professionals werken. Zij zijn minder te inspireren door een hiërarchische top down benadering. Ze willen worden uitgedaagd. De inhoud en visie zijn belangrijk voor hen. Organisaties met een visie zijn interessanter om voor en mee te werken. Wijsheid is om bij communicatiestrategie het volgende te doen:

- Combineer de actievisie en de interactievisie.
- Koppel pragmatisme aan idealisme.
- Ga uit van de positieve inbreng van medewerkers en geef deze medewerkers de ruimte.
- Faciliteer en stimuleer de dialoog en het debat.

Besef dat deze activiteiten een inspirerende visie, structuur, sturing en leiding nodig hebben.

---

#### JEANNE LIEDTKA OVER STRATEGIE:

‘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.’

Uit: *Strategie slaat terug!* (2005)

---

#### ON THE ROAD

In een strategie wil de organisatie van A naar B, soms zelfs van A naar Z. De metafoor van de weg of de reis zie je terug in literatuur over strategie. Strategie is volgens ons ook geen strakke planning maar een creatief proces waarbij de organisatie de wegen naar de toekomst uitstippelt en op pad gaat. Het is meer een road trip dan een verfijnd schaakspel. De reis gaat gepaard met opwinding omdat er iets ontdekt gaat worden en door een sterke overtuiging dat het allemaal goed komt.

Van belang is het wel de juiste weg te kiezen. Een Duits gezegde luidt: ‘Wat heeft het voor zin te rennen als je niet op de goede weg bent?’ Dat lijkt logisch, maar hoe kun je nieuwe wegen vinden als je nooit durft te verdwalen? Albert Einstein omschreef het zo: *‘De belangrijkste problemen kunnen niet opgelost worden binnen hetzelfde kader waarin ze gecreëerd zijn.’*

Het bedenken van een nieuwe creatieve communicatiestrategie vereist dus dat we van de gebaande paden durven af te wijken. Besef dat er niet slechts één weg is die naar het doel leidt.



## Taxi driver wisdom



In het wonderbaarlijke boek *Taxi Driver Wisdom* (1996) staan inspirerende uitspraken van New Yorkse taxi drivers. Door de verschillende nationaliteiten van de chauffeurs borrelen veel interessante en inspirerende ideeën en visies op. Sommige uitspraken zijn filosofisch, sommige gebaseerd op de wijsheid van de straat en andere een combinatie van beide. Wie had dat verwacht van de 'yellow cab' drivers? Ter inspiratie een aantal quotes van de 'filosofen van het echte leven' die raakvlakken hebben met strategiebepaling:

On out-of-the-tunnel vision

**I SEE MORE OF WHAT IS GOING ON AROUND ME BECAUSE I AM NOT CONCERNED WITH FINDING A PARKING PLACE**

On starting a new relationship

**NEW SHOES ALWAYS HURT**

On understanding

**IF THERE IS UNDERSTANDING, THERE IS LOVE. IF THERE IS NO UNDERSTANDING, THERE IS ONLY AN ENDLESS STREAM OF QUESTIONS**

On finding a new lover

**THERE'S A LOT OF FISH IN THE AIR**

On lust

**WHEN THERE IS SOMETHING YOU WANT, IT SEEMS IT IS EVERYWHERE**

On meaning of life

**YOU MUST HAVE THINGS THAT YOU CARE ABOUT. OTHERWISE YOU ARE EMPTY**

# De vissen & de haai

Vis staat in de Japanse volkskeuken met grote voor-sprong op nummer 1. Japanners zijn er gek op. Vooral zalm en witte vis voor sushi behoren tot hun favoriete soorten. Een hoge visconsumptie en overbevolking samen zorgen echter voor problemen. Grote vissersboten moeten steeds verder van de Japanse kust af om daar hun vissen te vangen, waarna ze de hele afstand terug naar de kust moeten afleggen. Dat is lastig want Japanners zijn echte fijnproevers en ze houden van verse malse vis.

Ze hebben al van alles geprobeerd om het probleem op te lossen, bijvoorbeeld door de vis te vangen en direct ter plaatse in te vriezen. Maar de Japanners namen een hap en proefden meteen: die vis is ingevroren geweest.

Ze hebben tankers omgebouwd tot aquarium en brachten op die manier de gevangen vis naar de kust. Maar er ontbrak iets aan die vis: de structuur was anders, de malsheid was niet zoals men die gewend was. De vraag was: hoe moeten ze dit probleem oplossen? De oplossing bleef uit.

Tot op het moment dat er per ongeluk een kleine haai werd meegevangen tussen de duizenden visjes. Die hapte zo links en rechts wat om zich heen. Het effect? Al die vissen in die tanker begonnen hard te zwemmen, en ze bleven zwemmen. En dat was precies de oplossing van het probleem: door het zwemmen behielden ze hun levendigheid en hun malse structuur.

Vraag is: Wat is jouw haai? Wat beweegt jou?