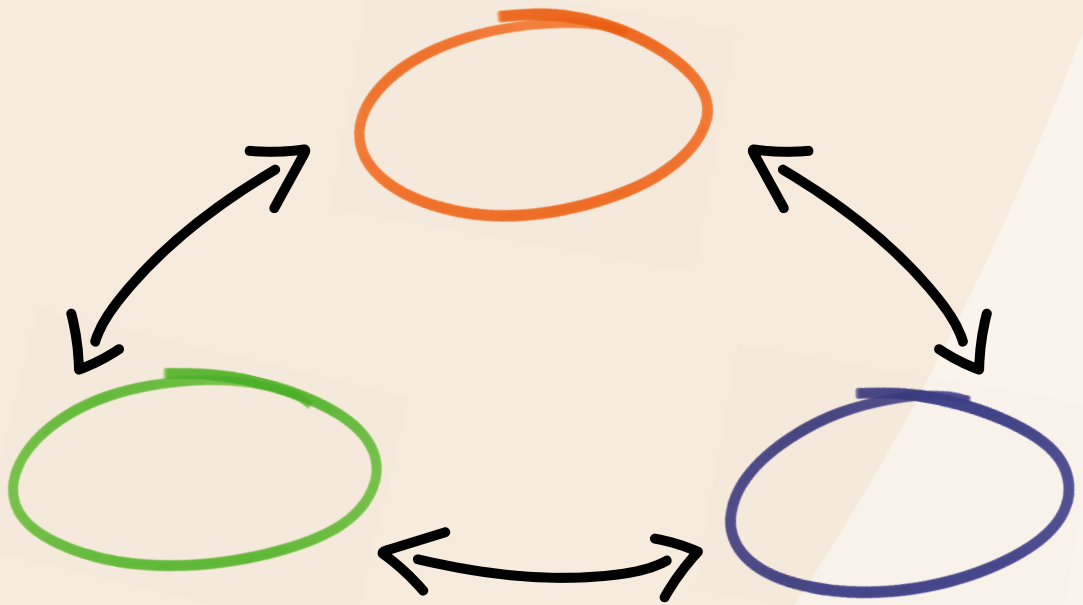


KAREL A. WINKELAAR

# HANDBOEK COMMUNICATIEADVIES



✓ COMMUNICATIEADVIESCYCLUS  
✓ CHECKLISTS ✓ MODELLEN

**Boom**

KAREL A. WINKELAAR

HANDBOEK  
**COMMUNICATIEADVIES**

✓ COMMUNICATIEADVIES CYCLUS  
✓ CHECKLISTS ✓ MODELLEN

**Boom**

# INHOUD

Inleiding 7

## DEEL 1

### 1. JE CONTEXT?

- 1.1 Begrippenkader 18
- 1.2 Communicatie? 19
- 1.3 Communicatieadviseur? 21
- 1.4 Opdrachtgever 22
- 1.5 Doelgroep 25
- 1.6 Adviseren kun je leren 26
- 1.7 (Mis)match & frustraties 29
- 1.8 Tien topics uit 'Je context?' 35

### 2. JE VAK?

- 2.1 Communicatie als vak 38
- 2.2 *Intentionele* communicatie 39
- 2.3 Mate van intentionaliteit 40
- 2.4 *Relationele* communicatie 42
- 2.5 *Informatieve* communicatie 42
- 2.6 *Beïnvloedende* communicatie 43
- 2.7 *Persuasieve* communicatie 44
- 2.8 Propaganda 46
- 2.9 *Dwingende* communicatie 47
- 2.10 Subspecialismen 48
- 2.11 Het vak verandert 50
- 2.12 Tien topics uit 'Je vak?' 53

### 3. JE WERK?

- 3.1 Bijdrage 56
- 3.2 Organisatie? 56
- 3.3 Strategie? 59
- 3.4 Strategieniveaus 61

- 3.5 Succesfactoren 65
- 3.6 Succesfactor *prestatie* 67
- 3.7 Succesfactor *legitimatie* 68
- 3.8 Succesfactor *reputatie* 70
- 3.9 Succesfactor *interactie* 74
- 3.10 Communicatieve organisatie 76
- 3.11 Tien topics uit 'Je werk?' 78

## 4. JE POSITIE?

- 4.1 Organisatietypen 80
- 4.2 Organisatietype *commercieel* 81
- 4.3 Organisatietype *overheid* 82
- 4.4 Organisatietype *non-profit* 83
- 4.5 Organisatietype *advies* 84
- 4.6 Past een organisatie bij jou? 85
- 4.7 Positie in de organisatie 86
- 4.8 Positie verwerven 89
- 4.9 Hiërarchie 90
- 4.10 Positie in organogram 92
- 4.11 Tien topics uit 'Je positie?' 96

## 5. JE VAARDIGHEID?

- 5.1 Adviseur & adviseren? 98
- 5.2 Adviesvaardigheden 98
- 5.3 Adviesvaardigheid 1: zelfinzicht 100
- 5.4 Archetypen communicatieadviseurs 102
- 5.5 Adviesvaardigheid 2: kennisvoorsprong 105
- 5.6 Adviesvaardigheid 3: open houding 106
- 5.7 Adviesvaardigheid 4: communicatief 106
- 5.8 Vragen 107
- 5.9 Luisteren 113
- 5.10 Tien topics uit 'Je vaardigheid?' 116

## 6. JE ADVIESRELATIE?

- 6.1 Adviesrelatie 118
- 6.2 Adviesvaardigheid 5: inlevingsvermogen 119
- 6.3 Archetypen opdrachtgevers 120
- 6.4 Breinvoorkeuren 123
- 6.5 Combinaties van archetypen 124
- 6.6 Adviesvaardigheid 6: samenwerken 128
- 6.7 Rollen communicatieadviseur 129
- 6.8 Tien topics uit 'Je adviesrelatie?' 134

## DEEL 2

### 7. COMMUNICATIEADVIESCYCLUS: AMBITIE & PROFIEL

- 7.1 Adviescyclus: ambitie & profiel 141
- 7.2 Visie, missie, purpose 143
- 7.3 Cultuur & identiteit 145
- 7.4 Kernwaarden 148
- 7.5 Rol communicatieadviseur 151
- 7.6 Communicatievisie 154
- 7.7 Moreel kompas 156
- 7.8 Boardroom editing 157
- 7.9 Accountability 160
- 7.10 Tien topics uit 'CommunicatieAdviesCyclus: ambitie & profiel' 161

### 8. COMMUNICATIEADVIESCYCLUS: ANALYSE

- 8.1 Analyse? 165
- 8.2 Analyseperspectieven 166
- 8.3 Stakeholders & krachtenveld 169
- 8.4 Omgevingsperspectief & observeren 171
- 8.5 Organisatieperspectief & agenderen 173
- 8.6 Actorenperspectief 177
- 8.7 Opdrachtgeversperspectief 181
- 8.8 Onderzoek 185
- 8.9 SWOT & organisatie- en communicatievraagstuk 189
- 8.10 Tien topics uit 'CommunicatieAdviescyclus: analyse' 193

### 9. COMMUNICATIEADVIESCYCLUS: ADVIES

- 9.1 Ontwerp communicatieadvies 197
- 9.2 Communicatiedoelgroepen 200
- 9.3 Communicatiedoelstellingen 202
- 9.4 Communicatiestrategie 205
- 9.5 Adviesstijlen & coachend adviseren 210
- 9.6 Voorsorteren 214
- 9.7 Adviespresentatie 217
- 9.8 Onderhandelen 222
- 9.9 Issue- & crisiscommunicatie + checklists 226
- 9.10 Tien topics uit 'CommunicatieAdviesCyclus: advies' 234

## 10. COMMUNICATIEADVIESCYCLUS: ACTIVATIE

- 10.1 Acceptatie advies 237
- 10.2 Implementeren & Regie 239
- 10.3 Tactiek & plan 241
- 10.4 Concept & content 245
- 10.5 Contact maken 250
- 10.6 Weerstand 254
- 10.7 Middelen & mediamix 258
- 10.8 Mediarelatie 261
- 10.9 Meten & bijstellen 264
- 10.10 Tien topics uit 'CommunicatieAdviesCyclus: activatie' 266

Tot slot 267

Bronnen & inspiratie 271

# INLEIDING

Hartelijk welkom in het *Handboek communicatieadvies*. Stap door de open deur. Hierin neem ik jou bijna letterlijk bij de hand om je te stimuleren en te assisteren bij het zo succesvol en effectief mogelijk zijn als communicatieadviseur

Bij het schrijven van dit handboek heb ik mij laten inspireren door mensen in en rond ons vak. En vooral door vakgenoten aan ‘onze’ communicatiekant: ervaren adviseurs en beginnende collega’s, hard bezig zichzelf te ontwikkelen en te versterken tot succesvol communicatieadviseur. Maar ook door opdrachtgevers en projectleiders die aangeven wat zij van ‘hun’ communicatieadviseurs verwachten.

Veel inspiratie kwam vooral van studenten van mijn lessen bij SRM, van communicatiecollega’s die ik coach(te) en van deelnemers aan workshops naar aanleiding van mijn eerste boek, *De communicatieadviseur – naar een strategische positie in de organisatie*.

Wat mij vooral voor dit handboek enthousiasmeerde was (is) de tomeloze ambitie van gesprekspartners om substantiële stappen te zetten en iets degelijks en moois van hun vakbeoefening te maken, ook (of zelfs!) als zij al behoorlijk ervaren zijn.

## Praktijk

### *‘OPGESCHREVEN ALSOF IK VOOR DE KLAS STA.’*

Ik schreef het handboek alsof ik weer voor de klas sta, een workshop geef of met coachees aan tafel zit. Mijn tekst is zoals ik praat. Alsof ik weer vertel over de theorieën en bijzonderheden van ons vak.

Een samenspel van theorie en praktijk. Precies zoals dat in mijn lessen en workshops ging: dit is de theorie, zo gaat het vaak in de praktijk en wat vinden wij daarvan? Klopt dit wel?

Verwacht dus geen diepe beschouwingen of vergezichten, maar veel leerzame ervaringen en pragmatische tips. En dat alles opgesierd met voorbeelden uit mijn meer dan vijftig jaar ervaring als docent en in de ‘communicatie’. Ervaring uit mijn werk als communicatieadviseur voor de brede range van dagbladen, ministeries, woningcorporaties, gezondheidszorg, commerciële bedrijven en collega-adviesbureaus.

Dat brengt de inhoud van dit handboek dicht bij de dagelijkse praktijk: wat houdt communicatieadviseurs bezig? Waar lopen ze tegenaan en hoe lossen zij dat op? Maar ook met twijfels en vraagtekens: *is het wel zo dat...* Ik kan de inhoud en opbouw dan ook niet korter samenvatten dan: 'Hóé dan?'

## 'HÓÉ DAN?'

In dit handboek wil ik ook stevig realistisch zijn over wat je met *intentionele communicatie* wel en niet kunt bereiken. Ik wil geen mooier beeld schetsen dan de vaak harde werkelijkheid. Het is een hartstikke leuk vak, maar tegelijk is het knap moeilijk communicatie te laten slagen; en bovendien zelf waardering te krijgen voor jouw kennis en kunde.

Ook omdat het vak zich continu ontwikkelt met boeiende en soms (nog) ongrijpbare innovaties uit de digitale communicatie, met de onstuitbare ontwikkeling van *artificial intelligence*. En hoe AI ons vak en werk enorm kan en zal veranderen. *Never a dull moment!*

→ 2.11: JE VAK? / HET VAK VERANDERT

### **Verschillen met *De communicatieadviseur – naar een strategische positie in de organisatie*:**

*Dit Handboek communicatieadvies is een ander boek dan mijn vorige, De communicatieadviseur – naar een strategische positie in de organisatie, uit 2012, volledig herzien in 2018 en inmiddels toe aan de vierde (her)druk. Het Handboek communicatieadvies is wat de titel weergeeft: een overzichtelijk gestructureerd naslagwerk. Terwijl De communicatieadviseur met 450 pagina's (de 'Dikke Winkelaar') vol visies, bronnen en citaten meer beschouwend is, vooral gericht op lezers die een strategische positie willen bereiken. Het nieuwe handboek is basaler en besteedt ook aandacht aan elementaire kennis en begrippen in het communicatievak. Zeker, er zijn parallellen, onder meer met de terugkerende onderverdeling in vier specificaties, zoals de archetypen, strategieniveaus en soorten organisaties. Vanzelfsprekend zijn er de 'top 10-frustraties' van de communicatieadviseur over opdrachtgevers en omgekeerd. Wel ververst met nieuwe quotes.*

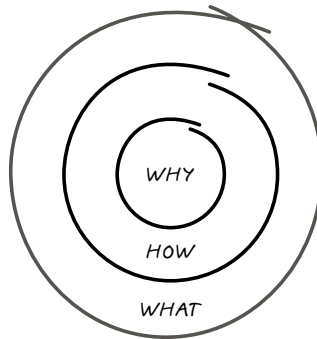
### **Over en mét mensen**

Altijd vraag ik waarom beginners de keuze voor het communicatievak maken (én ook vraag ik aan ouwe rotten: *waarom ooit begonnen?*). Het antwoord is onveranderd (behalve 'hartstikke leuk vak!') omdat communicatie in de eerste plaats over *mensen* gaat. Mensen in allerlei situaties, met vragen en uitdagingen, voor wie je als communicatieadviseur van betekenis kunt en wilt zijn.

Communicatiebeoefenaars zijn meer dan gemiddeld gefascineerd door al die ongrijpbare, veranderlijke, emotionele, eigenzinnige, ongeduldige, aandachtvragende, assertieve, onredelijke, hondstrouwe en lieve mensen die beelden hebben en oordelen vellen over de organisatie, producten, diensten, denkbeelden.

Hoe boeiend is het niet om inzicht te krijgen in analyseren hoe mensen zich bewegen, waar hun belangstelling naar uitgaat, naar wie zij luisteren en door wat zij zich laten beïnvloeden. Hoe kun je dan contact met ze maken en hoe kun je uiteindelijk als communicatieadviseur enigermate invloed uitoefenen op een mening of gedrag? Is dit in feite niet de kern, de *purpose* van ons communicatievak?

### Is Sinek de 'Who?' vergeten?



*Mensen met wie wij contact zoeken en maken, hun denken en gedrag, staan niet alleen centraal in ons werk, maar geven er waarde en een wezenlijke inhoud aan. Effectvol interactief communiceren kan alleen slagen als wij ons echt verdiepen in de 'doelgroep' of scherper: individuele 'contactpersonen'. Aan de beroemde vraagstelling 'why?', 'how' en 'what' ontbreekt echter het essentiële 'Who?' Misschien, als Sinek beter door een communicatiebril had gekeken, had hij ook 'Who?' toegevoegd.*

→ 8.3: ANALYSE / STAKEHOLDERS & KRACHTENVELD

### Voor wie?

Misschien ben je al ervaren als communicatieadviseur of ben je nog aanstormend talent? Of ben je al ervaren communicatieadviseur (op C-niveau) of sta je nog aan het begin van je carrière (op B-niveau). Werk je bij de overheid, een adviesbureau, een commerciële of non-profitorganisatie? Of oriënteer je je op een job bij zo'n organisatie? Acteer je op een strategische of operationele positie? In vaste dienst, of tijdelijk actief op een project? En doe je dit vanuit intern of als externe communicatieadviseur?

### Projectcommunicatie

*Veel vakliteratuur behandelt het communicatiewerk in de context van organisaties, meestal op het vlak van corporate en verandercommunicatie. In mijn lessen en workshops viel het mij op dat veel deelnemers zich bezighielden met specifieke projecten. Dat ging van het verkrijgen van draagvlak voor windmolens, vernieuwing, het aantrekken van nieuw personeel, tot het stimuleren van inwoners om toch vooral hun afvalbak netjes en niet te vroeg aan de straat te zetten. Alle reden voor mij om in dit handboek juist ook projecten, programma's, projectcommunicatie en het werken in projectteams of squads erbij te betrekken.*

## Wensenlijstje

Gebundeld uit de input en inspiratie kom ik tot dit tienpuntswensenlijstje voor lezers in sp  van dit *Handboek communicatieadvies*.

Als jij...

- ✓ 1. de ambitie hebt je vak als communicatieadviseur zo perfect mogelijk uit te oefenen;
- ✓ 2. of nog de stap wilt maken naar communicatieadviseur;
- ✓ 3. een herkenbare bijdrage wilt leveren aan vraagstukken van de organisatie of een project;
- ✓ 4. een communicatie-expert van tastbare meerwaarde wilt zijn voor organisatie en opdrachtgevers;
- ✓ 5. wilt leren hoe je per opdrachtgever en situatie aan te passen (binnen je eigen normen);
- ✓ 6. stellig en stevig wilt adviseren vanuit concrete doelen, strategieën en meetbare effecten;
- ✓ 7. meer herkenbare structuur in je advieswerk wilt, planmatig met prioriteiten;
- ✓ 8. een bondgenoot en sparringpartner van je opdrachtgever wilt zijn (*trusted advisor*);
- ✓ 9. autonoom, creatief en flexibel wilt acteren en met tegenslag en weerstand weet om te gaan;
- ✓ 10. in je werk de balans weet te vinden tussen plicht en plezier.

... hoeft alle tien tegelijk. Kijk wat aansluit bij jou, bij jouw ambitie en ontwikkeling.

## Leeswijzer

### Is het communicatie of Communicatie?

*Dit handboek kent twee schrijfwijzen van communicatie: met een hoofdletter 'C' en met een kleine 'c'.*

*Communicatie met hoofdletter 'C': de afdeling, de discipline of het team, door de organisatie belast met communicatie (met een kleine 'c'). Zo zijn ook de aanduidingen van activiteiten als marketing en personeelswerk te onderscheiden van de afdelingsnamen Marketing en Personeelszaken, Productie, Financiën. En communicatie met kleine letter 'c': de activiteit, het proces en de professie van intentionele, planmatige communicatie en interactie, gericht op bedoeld effect bij stakeholders van een organisatie of project.*

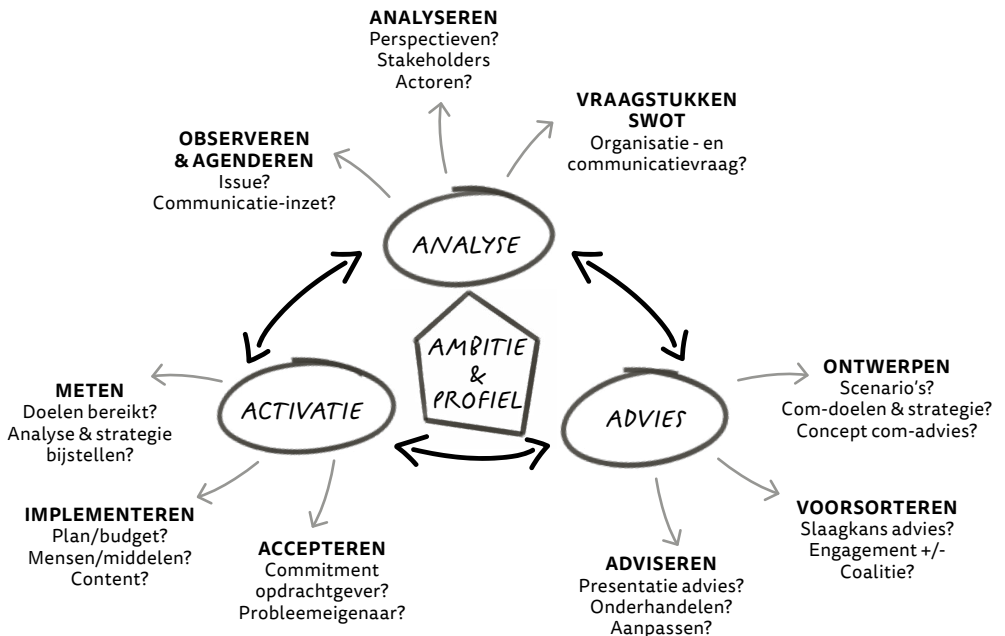
In twee delen en tien hoofdstukken doorlopen we samen de verschillende aspecten die je succesvol kunnen maken. Bij de eerste zes hoofdstukken in vragende vorm: *wat is...*

1. *Je context?*
2. *Je vak?*
3. *Je werk?*
4. *Je positie?*

5. *Je vaardigheid?*
6. *Je adviesrelatie?*

Deel 2 met de laatste vier hoofdstukken behandelt het werkmodel en de leidraad voor jouw adviesrelatie en adviesproces, de *CommunicatieAdviesCyclus*:

7. *Ambitie & profiel*
8. *Analyse*
9. *Advies*
10. *Activatie*



Elk hoofdstuk begint met de inhoudsopgave. Ondanks de logische volgorde, zijn de hoofdstukken los van elkaar opgebouwd. Je kunt ze dus per hoofdstuk en facet van de *CommunicatieAdviesCyclus* oppakken voor het onderwerp dat je nodig hebt. Dat maakt dit handboek tot een naslagwerk, een soort *AI open source*, maar dan analoog in boekvorm op papier.

*Verwijzingen*

Om makkelijk door het handboek te navigeren, zie je bij veel alinea's een verwijzing naar de plek waar je meer over dat onderwerp kunt vinden. Steeds in de volgorde *hoofdstuk, paragraaf* en soms de *tussenkop* boven samenhangende alinea's. Bijvoorbeeld als je 'reputatie' zoekt:

→ 3.8: JE WERK? / SUCCESFACTOREN ORGANISATIE / REPUTATIE

## \* Voorbeelden, toelichtingen & modellen

Door het hele handboek kom je alinea's tegen met een leesteken:

**Praktijkvoorbeelden** illustratief voor het thema van het hoofdstuk zie je aangegeven met een sterretje.



**Verdiepende kanttekeningen of toelichtingen** bij een onderwerp zijn herkenbaar aan een uitroepteken.



**Modellen** zijn voorzien van een hekje.

Vaak zijn de voorbeelden – geanonimiseerd – afkomstig uit praktijkervaringen met opdrachten en projecten. Uit mijn werk voor organisaties zoals de dagbladwereld, en opgedaan bij de adviesbureaus Norvell Jefferson en Vannimwegen. En ik maak dankbaar gebruik van praktijkcasussen die ik meekreeg van collega's, studenten, coaches en deelnemers aan mijn workshops rond mijn boek *De communicatieadviseur – naar een strategische positie in de organisatie*.

## Vier

Er is steeds een indeling in vier hoofdelementen of facetten die het onderwerp of item specificeren:

- ✓ 4 adviesstarts. *Eigen initiatief, adviesvraag, opdracht, project.*
  - ✓ 4 succesfactoren van de organisatie. *Prestatie, legitimatie, reputatie, interactie.*
  - ✓ 4 soorten organisatie. *Commercieel, overheid, non-profit, adviesbureaus.*
  - ✓ 4 strategieniveaus. *Koers, organisatiedoelen strategie, communicatiestrategie, middelen.*
  - ✓ 4 niveaus intentionaliteit communicatie. *Relationeel, informatief, beïnvloedend, dwingend.*
  - ✓ 4 analyseperspectieven. *Omgeving, organisatie, actoren, opdrachtgever.*
  - ✓ 4 archetypen communicatieadviseurs. *Helper, scoorder, theoreticus, bondgenoot.*
  - ✓ 4 archetypen opdrachtgevers. *Collega, baas, perfectionist, medereiziger.*
  - ✓ 4 niveaus van stakeholderbetrokkenheid en -invloed.
  - ✓ 4 vormen van adviesinstek/resultaat. *Informatief, beïnvloedend, participatief, besluitvormend.*
  - ✓ 4 adviesstijlen. *Sturend, beschouwend, coachend, volgend.*
  - ✓ 4 rollen communicatieadviseur. *Specialist, strateeg, sparringpartner, supervisor.*
- ✓ Dit soort opbouw met het ✓- symbool zie je regelmatig in het handboek.
- Of als checklist met de bekende afvinkboxjes.

## Tien

Veel overzichten en opsommingen gaan in een reeks van tien items. Zo vind je...

- ✓ 10 redenen om dit handboek te lezen. De bundeling in het wensenlijstje in het vorige hoofdstuk;

- ✓ 10 'functies' van personen met wie jij een adviesrelatie onderhoudt (opdrachtgevers, adviesvragers, en dergelijke).
- ✓ 10 bewegingen in de relatie organisatie-maatschappij door trends in en rond communicatie.
- ✓ 10 frustraties van opdrachtgevers over communicatieadviseurs en 10× omgekeerd.
- ✓ 10 adviesvaardigheden voor de communicatieadviseur.
- ✓ 10 tips voor vragen stellen en 10 × (tegelijktijd) luisteren.
- ✓ 10 receptingrediënten voor een resultaatgerichte adviesrelatie.
- ✓ 10 tips voor coachend adviseren.
- ✓ 10 voorwaarden voor een succesvol, effectief en geaccepteerd communicatieadvies.  
...en aan het slot van elk hoofdstuk:
- ✓ 10 topics als samenvatting van elk hoofdstuk.

### Aanspreekvormen

Zoals je ziet, richt ik mij tot jou als lezer in de tweede persoon enkelvoud: je en jij. Het *Handboek communicatieadvies* gaat dan ook over jou als vakgenoot. Het is voor jou geschreven en neemt je mee naar situaties die je uit jouw eigen praktijk kunt herkennen of waarmee jij je op nieuwe situaties weet voor te bereiden. Vandaar ook de titels van de hoofdstukken '*Je vak?*', '*Je werk*', '*Je vaardigheid?*' steeds vanuit jouw perspectief.

Als ik onderwerpen vanuit mijn eigen visie of ervaring beschrijf, doe ik dat als 'ik'. Wanneer we iets gemeenschappelijks hebben, zoals 'ons vak', 'wij weten dat...', stap ik over op de eerste persoon meervoud, wij en ons. In feite spreek ik je dan aan als collega-communicatieadviseur. Formuleringen in de derde persoon, hij en zij, gebruik ik bijvoorbeeld bij 'de opdrachtgever' en 'opdrachtgevers'. In enkelvoud is de schrijfwijze 'zij/hij' of 'haar/zijn'. Genderneutraal kan dit ook worden gelezen als 'die', 'hen' en 'hun'.

### Dank

Een boek als dit schrijf je in je eentje, maar toch maak je het niet alleen. Dank aan opleidingmanagers bij SRM, met name Chenda Leng. En aan de studenten, deelnemers aan workshops en coachees voor hun vaak weer verrassende input. Zij zijn steeds van ongeveer dezelfde leeftijd, terwijl ik telkens een jaartje ouder werd. Zo hielden ze mij scherp. Veel dank ook aan vrienden en collega's - met name Eric Lagerwey - die voortdurend inspiratie en kritiek leverden, bij wie ik ideeën en theorieën kon toetsen. Ik wens je niet alleen veel leesplezier, maar vooral veel *gebruiksplezier* met dit *Handboek communicatieadvies*!

Karel A. Winkelaar  
Mei 2026



# DEEL 1





# 1. JE CONTEXT?

- 1.1 Begrippenkader
- 1.2 Communicatie?
- 1.3 Communicatieadviseur?
- 1.4 Opdrachtgever?
- 1.5 Doelgroep?
- 1.6 Adviseren kun je leren
- 1.7 (Mis)match & frustraties
- 1.8 Tien topics uit 'Je context?'

In dit eerste hoofdstuk, 'Je context?', leggen we een basis. We kijken naar elementaire begrippen die we in ons vak hanteren. Maar bedoelen we er dan ook allemaal hetzelfde mee? Best handig om eenduidige betekenissen af te spreken. Context gaat ook over hoe communicatieadviseurs met opdrachtgevers samenwerken: van uitermate succesvol tot een mismatch met wederzijdse frustraties. Hoe maak je daar dan wél een 'match' van?



## 1.1 Begrippenkader

### Vaktermen

Dit handboek barst van termen en woorden die we in en rond ons vakgebied hantieren: communicatie en communiceren, organisatie, onderneming en opdrachtgevers, stakeholders, actoren en doelgroepen, doelstellingen, beïnvloeden, weerstand en overtuigen, media, miscommunicatie en desinformatie, reputatie en imago, legitimatie en vertrouwen, strategie, kennis, houding en gedrag, ethiek, et cetera. Nog afgezien van een groeiend aantal termen uit de tech, zoals AI, open source, sites, platforms, data, ChatGPT, et cetera.

Veel termen gebruiken we zonder nadenken en we gaan er gemakshalve van uit dat anderen deze net zo uitleggen als wij dit doen. Met een grote kans op storende verwarring, verschillende verwachtingen en als die niet uitkomen, teleurstelling. Want, hoe vaak merk je niet dat die opdrachtgevers – van bestuurders en mt-leden tot projectmanagers en collega's van andere afdelingen – bekend geachte begrippen in de communicatie totaal verschillend uitleggen? En daar kunnen wij als vakbeoefenaren dan knap last van hebben.

### Consistent

Als fundament voor dit handboek lijkt het mij handig om met z'n allen een eenduidig begrippenkader te gebruiken. Zodat we in adviesrelaties samen consequent steeds hetzelfde bedoelen. Zoals onze opdrachtgevers, adviesvragers, collega's van ons eigen team of andere afdelingen, tot en met de stakeholder met wie we communiceren.

Uiteindelijk maakt het niet uit welke termen je in de adviesrelatie gebruikt. Als er maar die eenduidigheid is met de opdrachtgever. En zolang wij door zogenaamd belangrijk te doen met onze vaktermen de onderlinge duidelijkheid maar niet in de weg zitten.

### \* Voorbeeld: 'Wat bedoel je precies?'

*Er meldt zich een accountant als mogelijk nieuwe klant met de vraag of ons bureau ook aan marketing doet. Na verduidelijking dat ons specialisme in corporate communicatie en media ligt, houdt hij toch aan. Oké, een kennismakingsgesprek kan geen kwaad, wie weet komt er toch iets uit. In zijn briefing blijft het maar gaan over de noodzakelijke marketing voor zijn accountancybureau. Wat wil en bedoel je nu precies? Na een wolk van algemene en vage termen als 'zichtbaarheid' en 'imago' komt uit de hoge hoed: gaag een persbericht voor de regionale media! Het tekstconceptje had hij al klaar...*

**'TERMEN ALS "DOELGROEP" EN "PLAN" OLDSKOOL?'**

### Oldskool?

Termen als ‘communicatie’, ‘opdrachtgever’, ‘doelgroep’, ‘communicatieplan’, ‘boodschap’ en het triootje ‘kennis, houding en gedrag’ staan als *oldskool* ter discussie: geven deze woorden nog wel adequaat de betekenis weer die recht doet aan de veranderde ideeën over de complexe werking van communicatie?

→ 2.12: JE VAK? / HET VAK VERANDERT

Voor de leesbaarheid en consistentie van dit handboek kies ik ervoor zo veel mogelijk aan te sluiten bij wat ik in de praktijk hoor van mijn studenten, collega's, bestuurders en de opdrachtgevers zelf. En die praten toch in hoofdzaak nog ‘gewoon’ over *communicatie* en *doelgroepen*.

## 1.2 Communicatie?

Alles begint bij het begrip ‘communicatie’, niet alleen vakmatig. Zonder onderlinge communicatie zouden we niet eens kunnen functioneren. Iedereen communiceert voortdurend, zoals verbaal door te fluisteren of te schreeuwen, en non-verbaal door bijvoorbeeld het geven van een knipoog of een kwade blik.

Communicatie is onontkoombaar in elke een-op-eenrelatie tot in groepsverband, in gezinnen, op je werk. Want ‘het is niet mogelijk om niet te communiceren’, luidt de bekende stelling van psycholoog Paul Watzlawick. Er is altijd een gezichtsuitdrukking, houding, gedrag of een zwijgen.

### ! Intermenselijke communicatie

*Communicatie in de context van dit handboek focust op communicatie tussen mensen, niet tussen apparaten, netwerken of systemen. ‘Onze’ communicatie gaat niet over ICT, telecommunicatie, AI, bluetooth of wifi.*

*Zelfs het zo onpersoonlijk klinkende business-to-business (BtB) is uiteindelijk ook intermenselijk. Immers, het zijn mensen die de business runnen en aan de eindpunten met elkaar communiceren, of het zijn mensenhanden die de prompts voor de AI-gegenereerde content of chatbot intikken.*

Net als *communicatie* is *communiceren* een containerbegrip met allerlei uiteenlopende omschrijvingen. Ga maar op zoek naar definities en je belandt in een overvolle grabbelton met allerlei uitleg: contact maken, connectie of verbinding tussen mensen, omgang van mensen met elkaar, interactie, sociaalpsychologische relaties, zenden en ontvangen van boodschappen, verbaal en non-verbaal, overdracht van informatie, uitwisselen van gedachten of gevoelens, enzovoorts.

## Definitie

Tussen al die min of meer ware omschrijvingen, gaat mijn voorkeur uit naar deze definitie:

‘Communicatie is een interactief proces tussen mensen die samen tot eenzelfde betekenis van woorden, beelden, signalen komen’.

Ik kies voor deze definitie omdat het gaat over ‘mensen’ en omdat ‘betekenis geven’ dicht bij ons vak als communicatiebeoefenaar komt.

In de brede definitie van communiceren gaat het er dus simpelweg om dat mensen in een onderling contact precies van elkaar begrijpen wat ze *zeggen, bedoelen, willen* en hoe ze op elkaar *reageren*. Dat maakt communiceren tot een kringloop van actie en reactie.

! *Hoe toepasselijk is hier de Latijnse oorsprong van het woord communiceren: ‘communicare’, of ‘gemeenschappelijk maken’. Zeker als we deze vertaling projecteren op de professe van de communicatieadviseur: ‘Communiceren is het samen ergens over eens worden’, legde regeringscommunicatieadviseur Guido Rijnja uit tijdens een gast-college bij SRM.*

Om ons vak als communicatieadviseur te beschrijven, verbijzonderen we communicatie als *intentioneel*, vakmatige communicatie met een bedoeling om een bepaald effect te bereiken. In het volgende hoofdstuk 2. *Je vak?* kijken we naar alle aspecten *intentionele communicatie*.

→ 2.1: ‘JE VAK?’ / COMMUNICATIE ALS VAK

## Miscommunicatie

Als mensen elkaar niet kunnen of willen begrijpen, kan er sprake zijn van *miscommunicatie*. Misschien snappen ze elkaar eenvoudigweg niet en geven ze verschillende betekenissen aan woorden. Of leggen ze woord- en beeldtaal anders uit, zoals in andere culturen.

Zo kan bij interculturele communicatie de keuze van woord en beeld bepalen of een boodschap overkomt of zelfs tot onbegrip en irritatie kan leiden. Tik je in Frankrijk op je voorhoofd omdat je iemand gek vindt, wordt dit daar geïnterpreteerd als aanduiding van slimheid.

*‘OPZETTELIJK MENSEN MISLEIDEN.’*

## Desinformatie

Er kan ook opzet in het spel zijn, zoals bij *desinformatie* of *misinformatie* als een afzender opzettelijk feiten verdraait of liegt. Of denk aan een ‘hoax’ om mensen met valse berichten – fakenieuws – te misleiden, bijvoorbeeld door personen of organisatie verdacht te maken en daarmee het vertrouwen te ondergraven.