

KAREL A. WINKELAAR



naar een strategische positie in de organisatie

INHOUD

Inleiding	11
Voor wie is dit boek bestemd?	12
Verantwoording	12
Leeswijzer	13
Bij de derde druk	14
Kwadrantenschema	15

DEEL I DE VERKENNING ¹⁷

1	De verkenning	19
1.1	Wat communicatieadviseurs willen	21
1.2	De tijd is rijp	23
1.3	De route naar strategisch niveau	26
2	Verklaringen en oorzaken	29
2.1	Beelden en verwachtingen	31
2.2	Top 10-frustraties van communicatieadviseurs	35
2.3	Top 10-frustraties van opdrachtgevers	38
2.4	Overschatting en onderschatting	42
2.5	Persoonlijkheid en mentaliteit van de communicatieadviseur	44
2.6	'It takes two to tango'	50
3	De strategische positie van de communicatieadviseur	53
3.1	Op het snijvlak van organisatie en communicatie	55
3.2	Het werkveld van de communicatieadviseur op strategisch niveau	57
3.3	Ontwikkeling tot strategisch adviseur	60
3.4	Institutionele communicatie	66
3.5	Subspecialisaties in het communicatievak	70
3.6	Communicatie, Marketing en HR	74
3.7	Hoe kom ik aan tafel?	79

- 4 Typen communicatieadviseurs en opdrachtgevers 83**
 - 4.1 Differentiëren en typeren 85
 - 4.2 De Helper 89
 - 4.3 De Theoreticus 90
 - 4.4 De Scoorder 91
 - 4.5 De Bondgenoot 92
 - 4.6 Typen opdrachtgevers 94
 - 4.7 De Collega 94
 - 4.8 De Perfectionist 96
 - 4.9 De Baas 97
 - 4.10 De Reisgenoot 98
 - 4.11 Geslaagde en minder geslaagde combi's 98

- 5 Trends in en rond communicatie 101**
 - 5.1 Trends rond het communicatievak 103
 - 5.2 Vakexterne trend 1: Samenleving in versnippering 104
 - 5.3 Vakexterne trend 2: Media in transitie 108
 - 5.4 Vakexterne trend 3: Vertrouwen in verval 116
 - 5.5 Vakexterne trend 4: Informatieconsument in regie 122
 - 5.6 Vakinterne trend 1: De communicatieve organisatie 126
 - 5.7 Vakinterne trend 2: De reflectief communicerende organisatie 131

DEEL II DE ORGANISATIE 135

- 6 De organisatie 137**
 - 6.1 Organisatietypen 139
 - 6.2 Structuur 141
 - 6.3 Organisatiecultuur 144
 - 6.4 Missie 146
 - 6.5 Communicatieadviseur in welke soort organisatie? 147

- 7 Commercieel 149**
 - 7.1 Commercieel is winstoogmerk 151
 - 7.2 Maatschappelijk ondernemen 153
 - 7.3 Communicatieadviseur voor concerns en multinationals 154
 - 7.4 Communicatieadviseur in een familiebedrijf 156
 - 7.5 Financiële communicatie en investor relations 159
 - 7.6 Communicatie per levensfase van de onderneming 161

8 Overheid 163

- 8.1 Verschillen tussen overheid en commercieel 165
- 8.2 Het veranderende krachtenveld rond de overheid 166
- 8.3 Overheidscommunicatie 168
- 8.4 De communicerende en participerende overheid 173
- 8.5 Communicatieadviseur bij de overheid 178

9 Non-profit 181

- 9.1 Geld is geen doel maar een middel 183
- 9.2 Communicatieadviseur in de zorg- en kennissector 184
- 9.3 Communicatieadviseur voor belangenorganisaties 188
- 9.4 Communicatieadviseur voor brancheorganisaties 191
- 9.5 Communicatieadviseur voor actiegroepen 192

10 Advies 195

- 10.1 Communicatieadviesbureaus 197
- 10.2 Structuur en cultuur van communicatieadviesbureaus 201
- 10.3 Communicatieadviseur in het adviesbureau 204
- 10.4 Zelfstandig communicatieadviseur 205

DEEL III DE BIJDRAGE 209

11 De bijdrage 211

- 11.1 Zonder organisatievraagstuk geen communicatievraagstuk 213
- 11.2 De beleidscyclus van de organisatie 215
- 11.3 Succes van de organisatie? 217
- 11.4 Vier succesfactoren om aan bij te dragen 218

12 Prestatie 221

- 12.1 Bijdragen aan de prestatie in de fasen van de beleidscyclus 223
- 12.2 Prestatie is gedrag 226

13 Legitimatie 229

- 13.1 Verschil tussen legitimatie en reputatie? 231
- 13.2 Groeiende behoefte aan legitimatie 232
- 13.3 Legitimatie en de communicatieadviseur 234
- 13.4 Organisaties (her)winnen hun legitimatie 239
- 13.5 Bijdrage van de communicatieadviseur aan de succesfactor legitimatie 242
- 13.6 Legitimatie en kernwaarden 244

14 Reputatie 251

- 14.1 Imago, reputatie, legitimatie? 253
- 14.2 'Benodigde' reputatie 257
- 14.3 De communicatieadviseur en reputatiemanagement 263
- 14.4 Risico's, issues en crisiscommunicatie 266

15 Interactie 271

- 15.1 Van stakeholders tot doelgroepen 273
- 15.2 Stakeholdersmanagement 277
- 15.3 Dialoog - participatie - cocreatie 284
- 15.4 Interactie met de pers 290

DEEL IV HET WERK 299

16 Het werk 301

- 16.1 Visies op het werk van de communicatieadviseur 303
- 16.2 Kiezen, focussen en prioriteren 305
- 16.3 De plaats van de communicatieadviseur in de organisatie 307
- 16.4 De communicatieafdeling 311
- 16.5 De vier kerntaken van de communicatieadviseur 314

17 De communicatie-expert 317

- 17.1 Communicatieadviseur: kennis én kunde 319
- 17.2 Vaardigheden van de communicatieadviseur 321
- 17.3 Wat houdt vakexpert zijn in? 322
- 17.4 Communicatie een leenvak? 324
- 17.5 Flankerende kennisgebieden 327
- 17.6 Taal, hét communicatiespecialisme 328

18 Analyseren 333

- 18.1 Analyseren is doorgronden 335
- 18.2 Analyseperspectief 338
- 18.3 Vragen en luisteren 341
- 18.4 Analysemodellen en -gereedschap 344
- 18.5 Intern analyseren 349
- 18.6 Externe analyse 358

INHOUD

19 Adviseren 361

- 19.1 De positie van de communicatieadviseur 363
- 19.2 De communicatieadviseur als strateeg 371
- 19.3 Communicatiestrategie 376
- 19.4 Kennis - houding - gedrag? 380
- 19.5 De communicatieadviseur als realist 385
- 19.6 Communicatieadviseur als procesmanager 390
- 19.7 Het communicatieadvies 395

20 Realiseren 401

- 20.1 Denken en doen 403
- 20.2 Boodschap 406
- 20.3 Kernboodschappen 409
- 20.4 Communicatieplan 414
- 20.5 Middelenstrategie 417
- 20.6 Interne communicatie 418
- 20.7 Zelf doen of uitbesteden? 420
- 20.8 Evalueren en accountability 421
- 20.9 Tien gouden regels voor de communicatieadviseur
op een strategische positie 428

Voor dit boek geïnterviewd 431

Literatuur en bronnen 433

Namenregister 447

Trefwoordenregister 451

Dankwoord 459

Over de auteur 461

INLEIDING

Communicatie is een hartstikke leuk, maar verrekte moeilijk vak. Erover adviseren is nog een graadje pittiger. Al helemaal wanneer je als communicatieadviseur wilt acteren op een strategische positie in de organisatie. Dan zul je sterk moeten staan in beide delen van het samengestelde woord ‘communicatieadviseur’: als expert in het vakgebied van communicatie én als volwaardig vaardig adviseur. En dan zul je ook nog die twee expertises moeten weten te combineren in de huidige, steeds complexere context, waarin organisaties steeds meer vervlochten raken met hun grillige omgeving; waar iedereen met iedereen communiceert, waar van alle kanten aan reputaties wordt gerommeld en legitimatie en vertrouwen niet langer vanzelfsprekend zijn. Een context dus, waarin de beheersbaarheid van communicatie steeds verder afneemt.

Voor de communicatieadviseur van nu is dan ook de grootste uitdaging om zowel de veranderingen in de samenleving, de media, als de relatie met stakeholders en de impact van bedoelde en onbedoelde communicatie mee te nemen naar het niveau waar de organisatie strategische keuzes maakt. De ondertitel van dit boek dekt precies de prangende vraag die veel communicatieadviseurs bezighoudt: hoe kom ik op die strategische positie in de organisatie? Hoe kan ik opereren in de volle betekenis van het woord en de functie ‘communicatieadviseur’?

Dit boek knoopt de twee fenomenen – communicatie en adviseren – aan elkaar. Het is mijn missie om communicatieadviseurs te helpen op een strategische positie te komen en daar succesvol te functioneren. Ik hou de lezers een spiegel voor om ze bewust te maken van hun eigen rol bij het bereiken van de strategische positie. Ik laat ze ontdekken hoe hun specifieke kennis, kunde en persoonlijkheid het meest vruchtbaar kunnen samengaan met welke soort organisatie, welk type opdrachtgever en met welke bijdrage aan het succes van de organisatie. Herhaaldelijk sta ik stil bij de praktijk, waarin dit samengaan van communicatieadviseur en organisatie minder goed lukt en tot wederzijdse frustraties en teleurstellingen leidt.

Daarbij schets ik een zo realistisch mogelijk beeld van de kieren, knelpunten en kansen om stappen te zetten richting een meer strategische positie. Samen verbreden we de blik vanuit Communicatie naar de totale organisatie, om aan te kunnen

haken bij wat die organisatie wil bereiken. Vervolgens is het aan jou als communicatieadviseur om zelf de vaardigheid en stevigheid te ontwikkelen om mee te kunnen doen op het strategisch niveau van beleid en besluitvorming, maar ook om overeind te blijven in het krachtenveld van macht, belangen en geld.

Voor wie is dit boek bestemd?

Communicatieadviseurs die zich herkennen in de uitdagende maar vaak kronkelige weg richting organisatiebrede erkenning van hun professionaliteit, vinden in dit boek een bondgenoot. Het richt zich op communicatieprofessionals die aan het begin van hun carrière staan, die hun communicatieopleiding afsluiten, of die nieuw in een organisatie beginnen. Maar tot de doelgroep behoren ook communicatieprofs die al werkzaam zijn in de communicatiediscipline, die zich willen versterken door stappen te maken van uitvoerend naar meer strategisch en beleidsmatig niveau, om uiteindelijk door organisatie en opdrachtgevers als strategisch communicatieadviseur te worden gezien en gevraagd.

Hoewel dit boek – waar relevant voor het adviseurschap – ook aandacht besteedt aan communicatieleer en -processen, gaat het ervan uit dat de lezer al beschikt over een ondergrond van de elementaire theoretische en praktische kennis van communicatie. In de termen van de Beroepsniveauprofilen van beroepsvereniging Logeion beweegt het boek zich vooral op 4 (taakniveau) en 5 (planniveau). Vergelijkbaar met de oude Communicatie A-, B-, C- en D-profilen: vooral C (senior communicatieadviseur), hier en daar aanschurkend tegen D (strategisch communicatiemanager).

Voor studerende en afgestudeerde aan hbo of universiteit biedt *De communicatieadviseur* de veelgevraagde vertaling van de theorie naar de praktijk van de dynamiek in organisaties. Ook geeft het boek veel handvatten voor niet in de communicatie geschoolde managers die wel verantwoordelijk zijn voor het communicatiebeleid, zoals algemeen bestuurders, managementteamleden, projectleiders en andere opdrachtgevers van communicatieadviseurs.

Verantwoording

Bronnen en inspiratie voor de inhoud van dit boek komen in de eerste plaats uit mijn eigen ervaring als communicatieadviseur. Ik put uit de successen en struikelingen die ik in vijftig jaar heb meegemaakt op allerlei plekken in diverse organisaties. En ik maak gebruik van de schat aan verhalen en ervaringen die collega's, klanten, gecoachten en studenten mij toevertrouwen.

De communicatieadviseur is geen wetenschappelijk werk. Wel raadpleegde ik een scala aan vakliteratuur, publicaties en onderzoeken. Ook in het 'gewone' nieuws,

dat vaak raakt aan facetten van communicatie, legitimatie, reputatie en media, vond ik inspiratie. De inhoud van het boek is in hoge mate subjectief: het zijn mijn observaties van het functioneren van communicatieadviseurs, het is mijn visie op communicatie in organisaties, mijn kijk op de ontwikkelingen in en rond het communicatievak en het bevat mijn adviezen aan communicatieadviseurs. Ik poneer stellingen, formuleer hypotheses en ventileer meningen. Deze heb ik niet empirisch onderzocht, maar wel getoetst bij mijn collega's en in de literatuur. Daarin winklede ik selectief. De gekozen citaten zijn dus bedoeld als illustratie of onderstreping van wat ik bedoel en vind, zonder hierin volledigheid na te streven.

Dit boek is atypisch van opzet en indeling. Binnen de vier delen (I. De verkenning, II. De organisatie, III. De bijdrage en IV. Het werk) komen onderwerpen zoals cultuur, strategie of media daar aan de orde waar ze het best bij de inhoud van een hoofdstuk passen.

Leeswijzer

In dit boek hanteer ik een aantal regelmatig terugkerende termen. Hieronder volgt een korte uitleg van wat ik ermee bedoel en hoe ik ze toepas:

- *Communicatieadviseur*: interne of externe communicatieprofessional belast met het adviseren van organisaties, bestuurders en opdrachtgevers in organisaties; ook binnen de communicatiediscipline adviseren van afdelingsleidinggevenden, collega's en communicatiespecialisten als woordvoerders, webmasters en dergelijken.
- *Communicatieprofessional*: opgeleide, ervaren beoefenaar van het communicatievak, expert op het vlak van intentionele communicatie of specialist op het subgebied van communicatie, fungerend op adviseur- en managementniveau.
- *Communicatiebeoefenaar*: iedereen die zich met communicatie bezighoudt, vanaf het niveau van communicatiemedewerker tot communicatieadviseur en communicatiedirecteur.
- *communicatie* (met kleine letter 'c'): de activiteit, het proces en de professie van intentionele, planmatige communicatie en interactie, gericht op bedoeld effect bij stakeholders in termen van voor de organisatie nodige kennis, houding en/of gedrag.
- *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 personeelszaken te onderscheiden van de afdelingsnamen Marketing en Personeelszaken.
- *Organisatie*: gestructureerde samenwerkingsverbanden van personen met een gezamenlijk doel, gedeelde cultuur en waarden. Paraplubenaming voor

organisaties die in dit boek worden gespecificeerd als commercieel, overheid, non-profit en advies.

- *Opdrachtgever*: persoon, afdeling, sector of organisatie die de interne communicatieadviseur inschakelt of de externe communicatieadviseur inhuurt voor het bijdragen met communicatie aan het oplossen van een organisatievraagstuk of aan een project dat (dan wel een deelopdracht die) communicatiekennis en -inzet vereist. Ook wel aangeduid als 'geadviseerde' of 'klant'.
- *Bestuurder*: hoogst verantwoordelijke functionaris of orgaan in een organisatie. Ook wel aangeduid als ceo, raad van bestuur (RvB), directeur/directie of management.
- *Stakeholders*: personen en groepen personen waarmee een organisatie een afhankelijkheidsrelatie heeft. Ook wel aangeduid als 'belanghouders' of 'relatie'.

Hij/zij

Waar 'hij' en 'zijn' worden gebruikt, kan dit ook worden gelezen als 'zij' en 'haar'.

Interviews, toelichtingen en voorbeelden

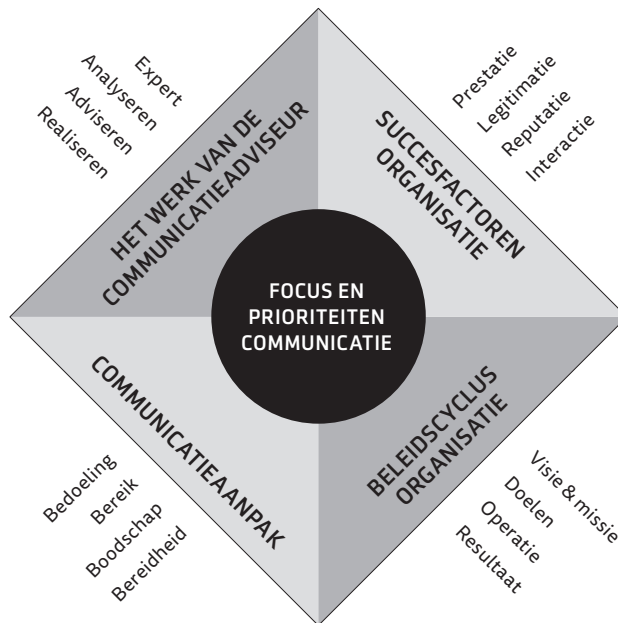
Interviews, citaten uit literatuur en publicaties, toelichtingen en praktijkvoorbeelden herken je aan de inspringende alinea's rechts van een verticale lijn. *Citaten uit de voor dit boek gehouden interviews staan cursief.*

Bij de derde druk

De eerste druk van *De communicatieadviseur* verscheen in 2012, snel gevolgd door de tweede, ongewijzigde oplage in 2013. Het werd meteen een veelgebruikt boek op particuliere en hbo-communicatieopleidingen, op communicatieafdelingen en door individuele communicatieadviseurs.

In de nu voorliggende derde druk zijn alle hoofdstukken ingrijpend geactualiseerd en aangescherpt. Dat was nodig ook, als je bedenkt dat ik in 2009 begon met schrijven van de eerste editie en wat er sindsdien in maatschappij, media en communicatie is veranderd. Daarom ruim ik plek in deze derde editie voor de trends in en rond het vak en de consequenties ervan voor communicatieadviseurs, zoals de noodzaak van een meer reflectieve en communicatieve organisatie, de interactie met stakeholders en de omgang met social media. Ik heb die trends wel steeds kritisch bekeken om die ontwikkelingen voor het werk en de positie van de communicatieadviseur in een – wat mij betreft – realistisch perspectief te zetten.

De overzichtelijke indeling in vier delen met elk vier hoofdstukken plus een inleidend hoofdstuk is gehandhaafd. Nieuw zijn een hoofdstuk over het thema legitimatie als groeiende succesfactor voor organisaties en een hoofdstuk over de commu-



FIGUUR 1 – CENTRALE KWADRANT

Kwadrantenschema

Terugkerend model in het boek is het kwadrantenschema. Voor praktische eenvoud en om didactische redenen heb ik zo veel mogelijk onderverdelingen teruggebracht tot steeds vier onderscheidenlijke elementen, factoren, typen en taken.

nicatieadviseur als vakexpert. Het vroegere hoofdstuk over de resultaatcomponent relatie is actief omgebouwd tot een hoofdstuk over interactie. Daarnaast bleven veel populaire delen uit de vorige druk overeind. Deze zijn verder verrijkt met actuele aanvullingen, zoals de verschillende archetypen en de vaak geciteerde, wederzijdse Top 10-frustraties van communicatieadviseurs en opdrachtgevers.

Voor deze derde druk interviewde ik 25 personen in en buiten het communicatievak over hun visie op het communicatieadviseurschap en de weg naar de strategische positie: communicatieadviseurs opererend op strategisch niveau, communicatie-

INLEIDING

goeroes en bestuurders/opdrachtgevers, bij zowel commerciële ondernemingen en adviesbureaus als bij overheids- en non-profitorganisaties.

Ten slotte, mijn werkmotto luidt 'De wijze waarop een resultaat tot stand komt, is minstens zo belangrijk als het behalen van dat resultaat'. In die zin mag je *De communicatieadviseur* best een soort leerboek of handboek noemen ter ontwikkeling van functie- en – vooral ook – van werkplezier.

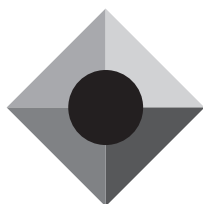
Karel A. Winkelaar, juni 2018

OVER DE AUTEUR

Karel A. Winkelaar is zelfstandig adviseur strategische communicatie. Hij adviseert bestuurders en collega's over de bijdrage van communicatie aan de doelen van de organisatie, helpt bij de (her)inrichting van communicatieafdelingen en springt in bij crisiscommunicatie. Hij is als docent en examinator verbonden aan opleidingsinstituut SRM en coacht communicatietalent.

Karel Winkelaar begon zijn meer dan 50-jarige loopbaan in het communicatievak als perschef van de internationale filmfestivals in Utrecht en Rotterdam. Daarna leidde de communicatieafdelingen van dagbladondernemingen (*Utrechts Nieuwsblad*, *Algemeen Dagblad* en *NRC Handelsblad*). In 1990 richtte hij zijn eigen bureau op, Norvell Jefferson Public Relations. Tot 2013 was hij partner bij adviesbureau Van-nimwegen.

Behalve auteur van *De communicatieadviseur - naar een strategische positie in de organisatie* publiceert hij regelmatig over het communicatievak en is hij veelgevraagd voor gastcolleges en lezingen.



DE COMMUNICATIE ADVISEUR

naar een strategische positie in de organisatie

Communicatie is een leuk, maar moeilijk vak en erover adviseren is nog uitdagender. De communicatieadviseur van nu moet die twee expertises weten te combineren. En dat in een steeds complexere context: waarin organisaties meer en meer vervlochten raken met hun omgeving, iedereen met iedereen communiceert, en legitimatie en vertrouwen niet langer vanzelfsprekend zijn.

Dit boek helpt je als communicatieadviseur naar een strategische positie in de organisatie. Het richt zich op communicatieprofessionals aan het begin van hun carrière of die al langer werkzaam zijn en de stap willen maken van uitvoerend naar meer strategisch en beleidsmatig. Het is ook bedoeld voor managers en leidinggevendenden die communicatieadviseurs aansturen of een communicatieafdeling moeten inrichten.

De communicatieadviseur laat je ontdekken hoe je met jouw specifieke kennis, kunde en persoonlijkheid bij verschillende typen opdrachten bijdraagt aan het succes van organisaties.

Karel A. Winkelaar adviseert bestuurders, coacht communicatietalent en is docent en examinerend bij opleidingsinstituut SRM. Hij schreef dit boek vanuit zijn tientallen jaren ervaring met de praktijk van communicatieadvies. Voor deze geheel geactualiseerde derde druk interviewde hij een reeks van toonaangevende vakgenoten en topbestuurders bij ondernemingen, overheid en non-profitorganisaties over hun visie op communicatieadvies en het bereiken van een strategische positie.

