

Betteke van Ruler

Strategische communicatie

**Succesfactor in
organisatiestrategie**

Een publicatie van de  **Van Ruler
Academy**

Van communicatie naar strategische communicatie

Dit e-boek over de rol van strategische communicatie in en voor organisaties is bedoeld als handvat. Om met collega's na te denken waar het communicatievak wel over gaat en waarover niet. Om met bestuurders en managers over de reikwijdte van strategische communicatie te praten. En evengoed om studenten te informeren over het vakgebied waarin zij willen gaan werken. Het staat iedereen vrij uit dit artikel te citeren en stukken over te nemen. Wel graag met bronvermelding.

Ik ben veel dank verschuldigd aan de communicatieprofessionals die bereid waren om eerdere versies van dit e-boek van commentaar te voorzien. Dat is allereerst Joost Ravoo, directeur Marketing & Communicatie TU Delft, die er indirect voor zorgde dat ik dit essay ging schrijven. Vervolgens Nico Jong, senior adviseur interne communicatie bij het Ministerie van Volksgezondheid, met wie ik graag en vaak nieuwe artikelen en boektitels uitwissel. Als derde Simone Dorreboom en Marcel Smits van Van der Hilst Communicatie, die altijd geïnteresseerd zijn in artikelen en boeken die bijdragen aan de professionalisering van het communicatievak. Als vierde Corine Hoppenbrouwers van de Hogeschool Leiden, voor haar is niets zo praktisch als een goede theorie, met nadruk op goede, die haar studenten kan helpen. Als vijfde Joost Verhoeven van de Universiteit Tilburg, die met onderzoek naar communicatierollen van medewerkers bezig is (dat ik hier citeer) en strategische communicatie graag verder brengt. En natuurlijk veel dank aan Rogier Mulder van PINO Concept | Communicatie | Organisatie, medeoprichter en organisator van de Van Ruler Academy, met wie ik dit e-boek samen uitgeef.

Dit e-boek is een uitgave van de Van Ruler Academy en gratis daar verkrijgbaar.

www.vanruleracademy.nl

© Betteke van Ruler, 2022

Inhoud

Van communicatie naar strategische communicatie	5
Vershil tussen corporate en strategische communicatie	
1	
Wat is strategie?	8
Strategie als een tevoren uitgewerkt plan	
Strategie als een zich ontwikkelend proces	
2	
Wat is communicatie?	14
Communicatie als afgebakend proces van Z naar O	
Communicatie als interactie tussen personen	
Communicatie als reflectief proces van betekenisconstructie	
3	
Wat is de rol van communicatie in strategie?	24
Communicatie als middel om organisatiestrategie te promoten	
Communicatie als middel om organisatiestrategie te ontwikkelen	
Communicatie als succesfactor in alle fasen van organisatiestrategie	
4	
Wat betekent dit voor de praktijk van strategische communicatie?	32
Medewerkers als strategische communicatoren	
Communicatieprofessionals en strategische communicatie	
Strategische uitvoering van communicatie	
Leiderschap in communicatie	
Literatuur	43
Over de auteur	46

*“Strategische
communicatie is
alle communicatie
die invloed kan
hebben op de
organisatiestrategie”*

— Betteke van Ruler

Van communicatie naar strategische communicatie

Strategische communicatie is een specialisme in opkomst. Beroepsvereniging Logeion heeft een bijzonder hoogleraar strategische communicatie en een Centrum voor Strategische Communicatie om de kennisontwikkeling erover te bevorderen. Maar er wordt nogal verschillend gedacht over wat we daaronder moeten verstaan.

Botan (2018) bijvoorbeeld zegt dat communicatie strategisch is als op basis van onderzoek doelen worden gesteld en wordt gecheckt of de doelen ook worden gehaald. Holtzhausen en Zerfass (2013) zeggen dat strategische communicatie de integratie is van public relations, interne en marketingcommunicatie. Heath en Johansen (2018: xxviii) zeggen echter dat het "a specific understanding of strategy, management, organization, and the communicative role of organizations in society" is. Dan is het dus een specifieke kijk op strategie en management. Eerder had Zerfass (2008) onderscheid gemaakt tussen strategische communicatie als de communicatie die van belang is voor het voortbestaan van de organisatie en tactische communicatie, die dat dus niet is. Evengoed zeggen Falkheimer en Heide (2018) juist dat alle communicatie in en om een organisatie het voortbestaan ervan kan ondermijnen en dus strategisch van aard kan zijn. Bent u er nog?

In Nederland waren Aarts en Van Woerkum (2008) de eersten die een boek over strategische communicatie schreven. Zij zien het als een theoretisch en methodisch alternatief voor persuasieve communicatie, want veel meer gericht op interactie. In 2015 verduidelijkt Aarts dat strategische communicatie gaat over verbinding via interactie, multi-stakeholderprocessen en bridging; eenrichtingsverkeer noemt zij instrumentele communicatie (Holsappel, 2015).

Zijn er ook overeenkomsten in wat auteurs over strategische communicatie schrijven? Jazeker. Ten eerste dat strategische communicatie de communicatie is die is verbonden met de organisatiestrategie; ten tweede dat de communicatie strategisch wordt uitgevoerd, waarmee wordt bedoeld dat doelen worden gesteld op basis van onderzoek en ook de uitvoering data-driven is. In dit essay borduur ik op deze twee aspecten voort. Ik zoek naar actuele theorie over strategie en over communicatie en verbind die twee. Als laatste behandel ik wat dit betekent voor de communicatie van communicatieprofessionals en andere medewerkers.

Verschil tussen corporate en strategische communicatie

In 1988 kwam Argenti als eerste met het concept van corporate communicatie, vanaf 1995 groot gemaakt door Van Riel. Dat legde bloot dat de formele uitingen van de organisatie nogal eens met elkaar in tegenspraak waren en dat dat slecht is voor het imago. Alle formele uitingen moeten daarom op elkaar worden afgestemd - de marketingcommunicatie, de public relations en de managementcommunicatie - maar ook afgestemd op hoe de organisatie zichzelf graag wil laten zien (de corporate identity) opdat de organisatie het imago krijgt dat zij graag wil hebben. Dit was de eerste keer dat formele communicatie-uitingen verbonden werden met elkaar en met bredere organisatiekwesities zoals imago en reputatie en die erop zijn gericht dat de organisatie het imago krijgt dat zij graag wil hebben.

Langzaam maar zeker wordt de term corporate communicatie vervangen door strategische communicatie. Dat is al enige tijd gaande in de wetenschap maar begint ook in de praktijk op te komen. Dat heeft aan de ene kant te maken met het feit dat corporate communicatie (onbedoeld) wordt gezien als iets van het bedrijfsleven en dus niet van ander type organisaties. Maar vooral door de verbreding in het werkgebied van communicatieprofessionals naar aandacht voor hoe anderen in de organisatie communiceren. "Strategische communicatie gaat over het organiseren van zinvolle interacties om een organisatie goed te positioneren in de netwerken die mensen met elkaar vormen, zowel binnen als buiten de organisatie. Het gaat om het voortdurend afstemmen tussen wat extern en intern gebeurt, tussen formele en informele communicatie, tussen bedoelde boodschappen en onbedoelde signalen en vooral om de wijze waarop deze zaken op elkaar inwerken", zeggen Aarts et al. (2014: 19).

Corporate communicatie gaat over de formele uitingen, strategische communicatie over alle gecommuniceer

In *Future Directions of Strategic Communication* (Nothhaft et al., 2020) wordt strategische communicatie omschreven als al die communicatie die actoren (spelers) in en om een organisatie gebruiken in het kader van organisatiestrategieontwikkeling, -presentatie, -uitvoering en -aanpassing. Volgens sommige auteurs in dit boek zijn dat met name die spelers die daarvoor zijn aangewezen. Volgens anderen (waaronder ik) draagt iedereen in en om de organisatie bij aan organisatiestrategie, bedoeld of onbedoeld, en gaat het dus feitelijk om alle communicatie in en om de organisatie.

Wetenschappers die strategische communicatie bestuderen, kijken naar allerlei communicatieprocessen die (negatief of positief) bijdragen aan organisatiestrategie. Dus niet alleen naar de formele uitingen, zoals persberichten, reclamecampagnes of jaarverslagen en presentaties, zoals in de corporate communicatie gebruikelijk is. Er is nog een ander verschil en dat heeft te maken met het feit dat corporate communicatie nadruk legt op uitingen vanuit de organisatie naar in- en externe doelgroepen, terwijl in wetenschap en praktijk de interactie steeds meer aandacht krijgt. Dus die verschuiving naar het gebruik van het concept van strategische communicatie is heel logisch.

Strategische communicatie omvat alle communicatie die positief of negatief bijdraagt aan de organisatiestrategie

Deze ontwikkeling past ook goed bij de redelijk nieuwe kerntaak van communicatieprofessionals 'begeleiding' (Logeion beroepsniveauprofilen). Het gaat daarbij om de begeleiding van anderen in de organisatie om goed te communiceren. In het denken vanuit corporate communicatie betreft dat de formele uitingen, bijvoorbeeld naar bepaalde doelgroepen of de pers. In het kader van strategische communicatie gaat het om al het gecommuniceer, op alle niveaus en in alle vormen, voor zover dat iets toe of afdoet aan de organisatiestrategie. Ik noem het 'gecommuniceer' om erop te wijzen dat dit niet per se alleen de bewuste en bedoelde communicatie betreft, maar alle communicatie tot en met het informele gesprek aan toe. Ik zie in de praktijk dat deze bredere invulling steeds meer aandacht krijgt.

Alle organisaties hebben in hun visie staan dat de klant, huurder, patiënt of lid centraal moet staan en meestal ook dat zij niet alleen economisch maar ook maatschappelijk relevant willen zijn. Dat betekent dus dat de strategische communicatie sowieso een tweezijdig proces moet zijn. It takes two to tango. Dat stelt eisen aan het concept van strategieontwikkeling en het concept van communicatie. Ook dat kwam niet tot uiting in corporate communicatie. In dit essay zet ik op een rij hoe over strategische communicatie wordt geschreven en wat dit betekent voor de dagelijkse praktijk.

Hoofdstuk 1

Wat is strategie?

De term 'strategie' komt van het Griekse werkwoord *strategos*, dat letterlijk betekent 'een weg aanleggen' (*stratos agein*): ergens naartoe willen en een route daarvoor maken. Maar het werd ook overdrachtelijk gebruikt, als 'bevelhebber zijn' en 'door een list te pakken krijgen'. Een strateeg was dus ook toen al zowel een architect als een aanvoerder als een slimme uitvoerder. Denken en doen liepen toen al door elkaar. Strategie gaat dan over heldere keuzes maken, doelgericht zijn, intelligente zetten doen.

Een strategie, zegt strategiewetenschapper Jacobs (1999), is een middel om je acties zinvol te laten zijn. Een strategie beschrijft namelijk hoe je waarde creëert voor opdrachtgevers, stakeholders en samenleving. Strategie is een kwestie van harde feiten en cijfers, maar evengoed van aanvoelen en aandurven, zegt hij.

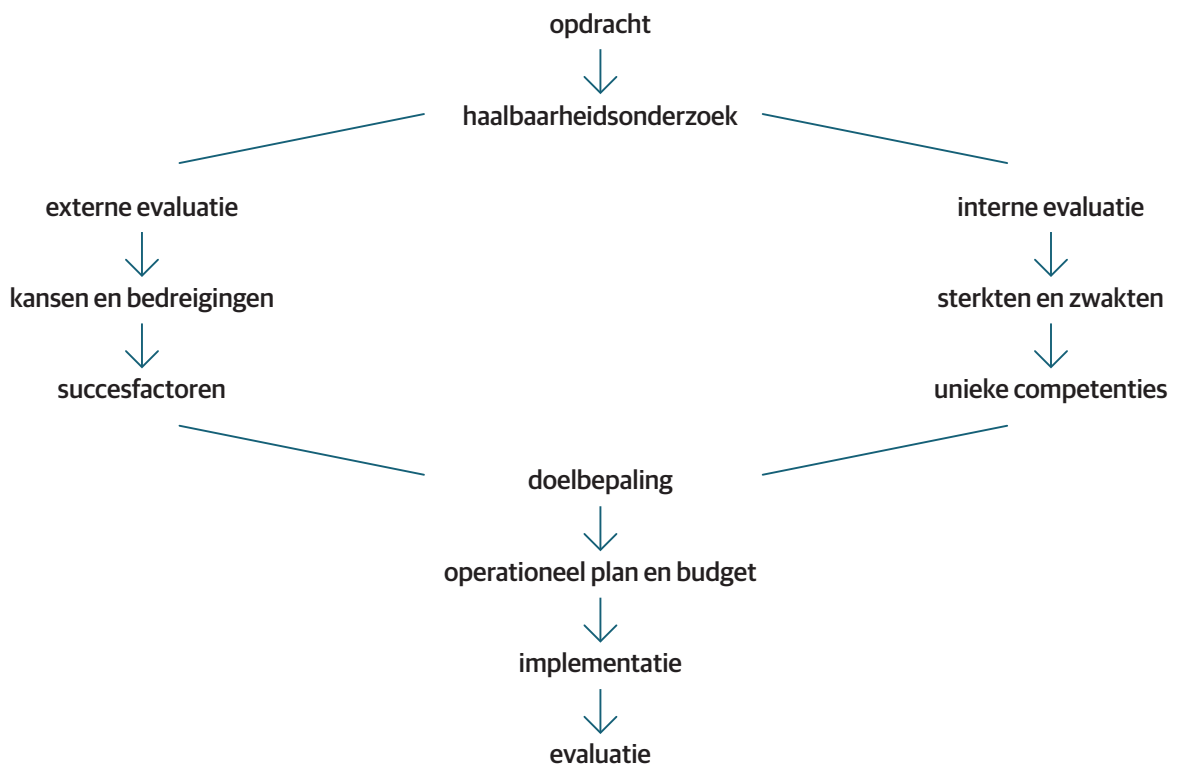
Een strategie legt uit wat je waarom gaat doen om wat te realiseren, wie en wat je nodig hebt om dat voor elkaar te krijgen en hoe je het aanpakt (vrij naar Verrept, 1997). Een goede strategie helpt om accountable te zijn.

Hierover is iedereen het wel eens. Maar de ideeën hoe je een goede strategie ontwikkelt, zijn in de loop van de tijd sterk veranderd. Klassieke strategietheorie gaat over rationele en gedetailleerde langetermijnplanning; die levert een blauwdruk op, die stap voor stap wordt uitgevoerd. Recente strategietheorie gaat over continue aanpassing van keuzes.

Strategie als een tevoren uitgewerkt plan

In de vorige eeuw werd strategie gezien als een weloverwogen planningsproces waarin – op basis van een grondige evaluatie vooraf (inventarisatie) van de huidige situatie - alle details, ook van de uitvoering, tot in de puntjes moesten worden gepland. Whittington (1993) noemt deze wijze van strategieontwikkeling daarom 'rationele langetermijnplanning'. Het wordt ook wel de 'planningsbenadering' van strategie genoemd. De uitkomst van het strategieproces heeft de vorm van een recept of een blauwdruk. Het is aan de uitvoerders om die vervolgens te implementeren.

In de planningsbenadering wordt altijd een aantal stappen onderscheiden die elkaar als een cascade opvolgen. Het begint met de opdracht, vervolgens met het onderzoek naar de haalbaarheid van de opdracht, daarna volgt de vaststelling van de doelen, dan het operationeel plan hoe je de doelen gaat halen en wat dat gaat kosten, daarna volgt de uitwerking van hoe de implementatie eruit moet zien en tenslotte volgt de vraag hoe je evalueert of de doelstellingen zijn gehaald. De goede verstaander ziet de overeenkomst met het stappenplan van het klassieke communicatieplanmodel.



Figuur 1. Stroommodel van strategie als tevoren uitgewerkt plan

Feitelijk wordt strategie in deze benadering vereenzelvigd met het woord plan, vandaar de term planningsbenadering. In een populair artikel in Harvard Business Review, *The Big Lie of Strategic Planning*, betoogt Martin (2014) dat strategie totaal iets anders is dan een plan, zelfs het tegenovergestelde. "Planning typically isn't explicit about what the organization chooses not to do and why. It does not question assumptions. And its dominant logic is affordability; the plan consists of whichever initiatives fit the company's resources. Mistaking planning for strategy is a common trap."

*Een strategie gaat over keuzes over het onbekende;
dat is dus iets heel anders dan een plan*

Strategie daarentegen, vervolgt Martin, is juist ongemakkelijk, gaat over risico's nemen en het onbekende onder ogen zien. "True strategy is about placing bets and making hard choices". Een strategie is volgens hem alles behalve een gedetailleerd plan. Het moet juist kort en simpel zijn. Het gaat niet om perfectie. De keuzes die worden gemaakt in een strategie zijn immers niet meer dan hypothesen, vooronderstellingen, ideeën waarvan nog moet worden bewezen dat ze juiste ideeën zijn. Het heeft dus weinig zin om een gedetailleerd implementatieplan te maken, zegt hij. Die keuzes vormen met elkaar je ambities en je aanpak, daarin beschrijf je wat je ongeveer voor elkaar wilt krijgen en wat je tactiek wordt. Vandaar dat een strategie kort kan zijn, aldus Martin.

Dit komt terug in alle moderne strategietheorie. Strategieontwikkeling wordt tegenwoordig gezien als een verzameling aannames die voortkomen uit voortdurende monitoring van wat er intern en extern gebeurt. Die moeten steeds opnieuw worden getest op hun juistheid en zo nodig worden aangepast.

Tot in de jaren tachtig van de vorige eeuw was de planningsbenadering de meest gebruikte, maar er kwam steeds meer kritiek op de gedachte dat de organisatie eenzijdig haar plan tot uitvoering kan brengen. Dat is teveel op maakbaarheid gericht of, zoals Holtzhausen et al. (2021) zeggen, inside-out gedacht. De huidige theorieën over strategie gaan niet meer uit van de klassieke planningsbenadering maar zijn allemaal gericht op dealen met wat zich in- en extern aandient.

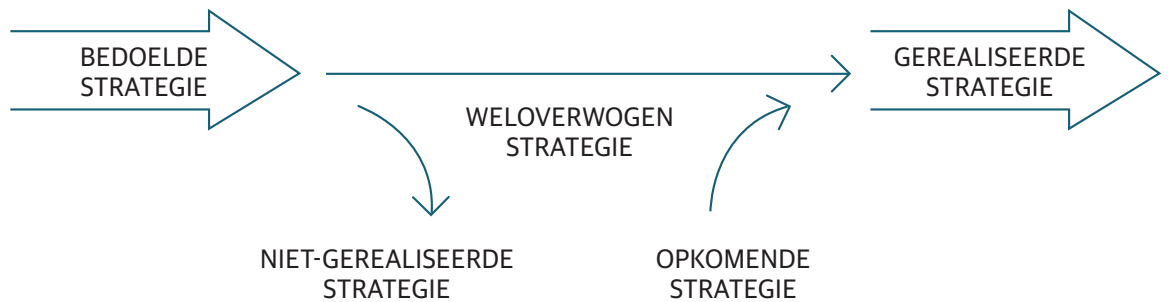
Strategie als een zich ontwikkelend proces

Steeds meer wetenschappers vonden dat de planningsbenadering veel te weinig rekening houdt met de dynamiek in de omgeving (zie Mintzberg et al., 1995). Zo'n rationeel en van tevoren uitgedacht proces met actieplannen gaat ervan uit dat een manager vrijwel volledige controle heeft over welke middelen hoe worden ingezet en hoe de interne organisatie dus top-down kan worden aangestuurd om aan de (zelfbedachte) doelstellingen te voldoen. Alsof de toekomst te voorspellen is, zegt Viki (2015), maar zo maakbaar is die niet.

Zo ontstond een alternatief idee over hoe je een goede strategie ontwikkelt. Dat werd de opkomende of 'emergent' strategiebenadering genoemd. In de zuivere vorm van de 'emergent' benadering is er van tevoren zelfs helemaal geen idee over wat je wilt bereiken en hoe. Je pakt aan wat zich aandient en kijkt of dat wat oplevert. Dan kun je dus alleen achteraf uitleggen hoe je strategie eruit zag. Dat ging en gaat de meeste managers maar ook de meeste wetenschappers te ver. Dat neemt niet weg dat iedereen ervan overtuigd raakte dat veranderende omstandigheden betekent dat je je strategie moet bijstellen. Hoe turbulenter de omgeving, hoe adaptiever die moet zijn om goed in te spelen op de veranderende werkelijkheid. Een strategie moet dus kunnen evolueren. Het klinkt zo simpel maar dat is het in de praktijk niet. Het vraagt om een totaal andere denk- en werkwijze.

Strategie gaat over kunnen omgaan met dynamiek; een strategie is dus nooit af

In een poging een oplossing te vinden voor de scherpe tweedeling in de jaren tachtig in het debat over strategie als ofwel een a priori analytisch en doelbewust planningsproces (de planningsbenadering) ofwel een opkomend proces dat voortkomt uit wat zich aandient (de emergent benadering), stelden Mintzberg en Waters (1985) voor om strategieontwikkeling te beschouwen als zowel weloverwogen als adaptief. Een van tevoren tot in de details uitgedachte strategie betekent dat je helemaal niets leert tijdens de uitvoering, terwijl alleen maar reageren op wat zich aandient betekent dat je op geen enkele manier houvast hebt. Allebei niet erg realistisch, vonden zij. Dat leverde het strategiemodel op, zoals is getekend op de volgende pagina. Dit model staat aan de basis van alle huidige theorievorming over strategie.



Figuur 2. Het basismodel van moderne strategie (Mintzberg en Waters, 1985)

In hun wereldberoemde artikel *Of strategies, deliberate and emergent*, leggen Mintzberg en Waters (1985) nadruk op het feit dat wat je van tevoren (in de strategieontwikkelingsfase) bedenkt, niet per se hetzelfde is als wat je uiteindelijk realiseert. De bedoelde strategie is dat wat je van tevoren bedenkt dat je hoe wilt bereiken; de gerealiseerde strategie is wat je uiteindelijk hebt bereikt en hoe je dat hebt gedaan. Als je bezig bent met de uitvoering van wat je van tevoren hebt bedacht (de weloverwogen strategie), blijkt al gauw dat sommige dingen niet goed zijn bedacht of alweer zijn achterhaald. Houd daar niet aan vast maar haal ze uit je strategie (niet-gerealiseerd). Daarnaast dienen zich meestal allerlei onverwachte dingen aan. Omarm die en maak ze onderdeel van je strategie (opkomende strategie). Strategie is dan dus een levend iets, een voortdurend veranderend proces van keuzes. Een moderne strategie wordt regelmatig bijgesteld en is daarom nooit af.

Vroeger werd strategie gezien als iets voor denkers (strategen), terwijl de implementatie werd overgelaten aan de doeners (uitvoerders). Sinds het model van Mintzberg en Waters loopt denken en doen door elkaar. De strategische professional van nu wordt gezien als een 'doenker', die denkt én doet.

Het grote verschil tussen de twee benaderingen van strategie zit in de rol van evaluatie, de reflectie op wat van waarde is en wat niet. In de planningsbenadering is dat beperkt tot inventarisatie vooraf en beoordeling achteraf of de doelstellingen zijn gehaald. In het moderne denken vindt evaluatie voortdurend plaats. Je monitort steeds wat er speelt en of je daar iets mee moet en je test of dat wat je aan het doen bent wel oplevert wat je ervan verwacht. De uitvoering wordt dan ook niet meer gezien als een vooraf uitgestippelde weg naar het doel, maar als een voortdurende reflectie op: doe ik wel het goede en doe ik dat op de beste manier? Dit past ook erg bij het complexiteitsdenken (Snowden & Boone, 2007), dat in het agile werken steeds meer wordt omarmd (Van Solingen, 2018). Evaluatie wordt dan een onafhankelijke variabele en de keuzes die je maakt in je strategie zijn de afhankelijke variabelen. Het voordeel hiervan is dat je veel meer kans hebt op succes, maar ook dat je in de fase van de nulmeting niet volledig hoeft te zijn. In het complexiteitsdenken wordt dat sowieso gezien als onmogelijk; situaties zijn vaak onduidelijk en je weet niet meer dan je op dat moment ziet. Als je regelmatig evalueert, cumuleert je kennis en weet je steeds meer. Het grote voordeel is daardoor dat je sneller aan de slag kunt gaan. Je kunt immers altijd weer bijstellen. Zo past de moderne benadering van strategie dus ook heel goed bij de filosofie van agile werken.

Een goede strategie staat of valt met visie en is een voortdurende reflectie op: doe ik wel het goede en doe ik dat op de beste manier

Er is nog een ander verschil. In beide benaderingen is de analyse van wat er speelt belangrijk voor de keuzes in wat je hoe voor elkaar wilt brengen. Maar hoe weeg je wat echt relevant is en wat niet? In het moderne denken vindt men daarom visie steeds belangrijker. Visie is de bril waardoor je beoordeelt of iets relevant is of niet. Visie wordt daarom ook wel het 'strategisch startpunt' genoemd (Bekkers & Mandour, 2017). Een visie is een ideaal, een toekomstbeeld of visioen van hoe het zou moeten zijn (Van der Loo et al., 2007: 244). Niet voor niets hebben vrijwel alle organisaties tegenwoordig een organisatievisie en is hun strategie bedoeld om daar dichterbij te komen. Dat helpt om niet ten onder te gaan in de dynamiek.

Hoofdstuk 2

Wat is communicatie?

Er is nooit overeenstemming geweest over wat 'communicatie' of 'communiceren' betekent. Zelfs in het Latijn betekende communicare al 'delen met' en 'verbinden', maar evenzogoed 'verspreiden naar' (Glare, 1968: 369).

We doen communicatie gemakkelijk af als een vrij technisch proces van het verspreiden van informatie naar bepaalde ontvangers. En als we bereik hebben zijn we tevreden. Moderne communicatietheorie legt echter nadruk op de betekenisconstructie. Weick (1995) ziet dat als een creatief en sociaal proces waar altijd 'sensemaking' aan vooraf gaat. Dat vertaal ik grof als 'ergens chocola van maken', maar het betekent officieel: iets sensibel, voelbaar, maken, zodat je er een betekenis aan kunt geven. Sensemaking gaat volgens hem dus vooraf aan betekenis geven. Betekenisconstructie gaat over hoe mensen zich een mening vormen over iets. Dat doen zij binnen hun eigen psychologische, sociale, culturele en historische context, die bieden de 'sense'. Die contexten zijn met elkaar van grote invloed op de betekenis die iemand aan iets geeft.

De communicatiewetenschap is in die betekenisverlening geïnteresseerd zodra mensen hun betekenis in een boodschap verpakken dan wel uit een boodschap halen (dus als zender of als ontvanger). Dat maakt sociaal handelen tot communicatief handelen. Dat wordt vaak aangeduid met de wat cryptische formule: A to B re X. Dat betekent dat A iets tegen B zegt over X, maar hoe A die X interpreteert is niet per se hetzelfde als hoe B die X interpreteert. De inhoud van een boodschap is voor A en B zelden gelijk. "Communicatie gebeurt niet zonder betekenis en mensen creëren en gebruiken betekenis bij het interpreteren van gebeurtenissen", staat in het standaardwerk van Littlejohn (1992: 378). "Meaning is in the heads, not in the message", maakte Berlo (1960: 214) ons al duidelijk. Dat maakt communicatie zo ingewikkeld.

We zijn de hele dag bezig met processen van sensemaking en vervolgens betekenisconstructie. In de communicatietheorie zijn minstens drie verschillende lenzen op hoe dat proces verloopt: communicatie als een eenrichtingsproces waarbij de zender de betekenisconstructie van de ontvanger stuurt; communicatie als een tweerichtingsproces waarbij twee of meer mensen in interactie met elkaar nieuwe betekenis construeren; en communicatie als een zich in de tijd ontwikkelend proces van betekenis(re)constructies tussen allerlei mensen, die niet noodzakelijk met elkaar communiceren.

Communicatie als afgebakend proces van zender naar ontvanger

De theorievorming over het communicatievak is lange tijd gedomineerd door de massacommunicatietheorie. Die was aanvankelijk gericht op communicatie als een eenrichtingsproces waarbij een zender een uiting doet naar ontvangers die daar 'iets' mee doen. De meningen verschilden over wat dat iets is.

Het meest geciteerde model in deze denkwijze is dat van godfather van de computer en wiskundige Shannon (1949). Hij bestudeerde hoe telefoonsignalen zo goed mogelijk van de ene naar de andere kant konden worden gestuurd. Dat zag hij als een lineair, wiskundig proces waarin ruis het bereik kan verstoren. Zijn medeauteur Weaver suggereerde dat diens mathematische communicatiemodel ook een goed model is om menselijke communicatie te beschrijven. Shannon heeft zich daar altijd tegen verzet: zijn model gaat niet over betekenis en is dus niet geschikt om menselijke communicatie te beschrijven, zei hij herhaaldelijk. Toch is dit het meest gehanteerde communicatiemodel in ons vakgebied geworden. Het wordt overigens vaak aangeduid als ZBMO model en soms zelfs met een referentie naar Berlo die in 1960 met zijn model kwam dat hij ZBMO noemde. Maar het in Nederland gebruikte ZBMO model heeft niets met Berlo te maken, het is veel meer een lineair Shannon-model (zie Van Ruler, 2021a).

Shannonachtige communicatiemodellen leggen nadruk op de overdracht van informatie naar ontvangers; bereik is voldoende voor succes

Als de informatie bij de ontvanger terecht is gekomen, is het proces van communicatie succesvol en af. Bereik is dus voldoende voor succes. De manier waarop de zender de boodschap inhoud geeft en waarop de ontvanger de boodschap interpreteert, het betekenisconstructieproces, krijgt in dit model geen enkele aandacht. Daarom wordt dit door communicatiewetenschappers afgedaan als een model dat niets zegt over menselijke communicatie.

Vroege massacommunicatiewetenschappers waren altijd al geïnteresseerd in het betekenisconstructieproces, maar dan alleen hoe dat bij de ontvanger verloopt. Communicatie wordt daarbinnen gezien als een proces waarin de ontvanger anders gaat denken over iets door toedoen van de zender. Soms werd dit gezien als iets dat je alleen achteraf kunt vaststellen, soms als de poging van een zender om een vooraf gedefinieerde verandering bij de ontvanger teweeg te brengen. Dat laatste noemen we daarom ook wel persuasieve communicatie.

Een bekende theorie van dit type is de Two-Step Flow (Lazersfeld, Berelson, & Gaudet, 1948), waarin uitgelegd wordt dat de massamedia bepaalde mensen informeren, die op hun beurt, als opinieleiders, de betekenissen beïnvloeden van grotere groepen. Het betekenisconstructieproces wordt dus beïnvloed door tussenpersonen die optreden als influencers. Een variant hierop is het personal influencemodel van Katz en Lazarsfeld (1955), waarin beschreven is dat reacties op mediaberichten betekenis krijgen door de interpersoonlijke communicatie tussen mensen in hun eigen sociale omgeving. Het betekenisconstructieproces loopt volgens hen dus niet via opinieleiders maar is een interactief proces tussen peers nadat een zender zijn boodschap in de openbaarheid heeft gebracht. Dat maakt uiteraard de controle van de zender op de betekenis die ontvangers aan de boodschap geven, ingewikkelder dan wanneer het via influencers loopt. Een bom werd gelegd door de Uses and Gratifications benadering (zie Katz et al., 1974) met als gouden regel: het gaat niet om wat media met mensen doen maar om wat mensen met media doen. Veel greep heb je daar niet op; dat bepalen mensen zelf. Het keert het lineaire flowmodel dus om, al blijft het in essentie een eenrichtingsmodel.

Communicatiewetenschappers wijzen erop dat betekenis niet zozeer in de boodschap zit maar vooral in de hoofden van mensen

Vanaf de jaren zestig voelden steeds meer communicatiewetenschappers zich ongemakkelijk bij al deze eenrichtingsverkeerbenaderingen. Sommigen voegden daarom feedback (terugkoppeling) toe en verwezen daarvoor naar de cybernetica van Wiener (1961). Cybernetica gaat over besturing van systemen met behulp van feedback. Maar ook dat werd onbevredigend genoemd. "Het toevoegen van een feedbackloop aan een lineair procesmodel maakt dat model niet echt circulair of dynamisch - de feedback is er alleen maar om de effectiviteit van het lineaire proces van Z naar O te vergroten", zeiden bijvoorbeeld O'Sullivan en zijn mede-auteurs (1983: 90). De interactie die in feedback plaats vindt is asymmetrisch, zeggen zij, omdat de ontvanger alleen mag reageren op wat de zender wil weten.

In meer recente benaderingen wordt communicatie beschouwd als een fundamenteel tweerichtingsproces dat van nature interactief is (zie Servaes, 1999). Dat wil zeggen dat iedereen zender en ontvanger is, alles op zijn tijd. Dat wordt in de communicatiewetenschap op twee manieren benaderd.

Communicatie als interactieproces tussen personen

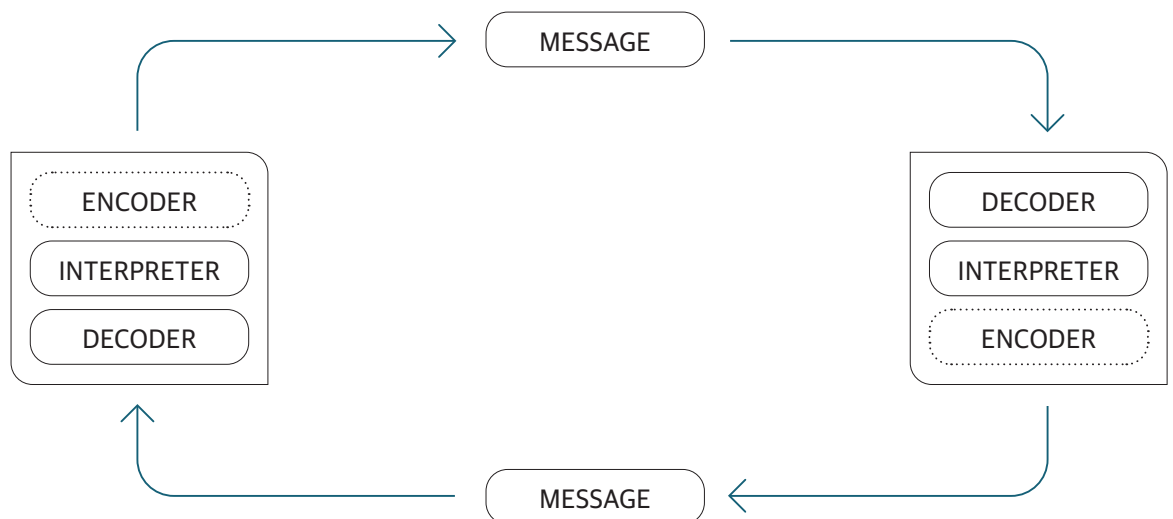
Als we het over tweerichtingsverkeer hebben, dan valt al gauw het begrip interactie. Van het begin af aan betekende dat 'directe wederzijdse dialoog', maar evengoed ook 'op elkaar reageren en elkaar beïnvloeden' (Neumann, 2008: 2307). De term kan dus zowel verwijzen naar directe interactie tussen mensen, maar ook naar een wat meer abstract concept van interactie: hoe spelen betekenissen die anderen uiten een rol bij het ontwikkelen van je eigen betekenis over dat iets, zonder dat je met die persoon in gesprek bent? In beide gevallen gaat het om participanten in het communicatieproces. Maar bij de eerste vorm van interactie gaat het over de personen die letterlijk met elkaar in gesprek zijn en daardoor dicht bij elkaar komen wat betekenis betreft, bij de tweede vorm gaat het veel meer over de betekenis van de boodschap zelf die zich door de tijd heen (dia-chroon) ontwikkelt zonder dat mensen daarvoor letterlijk met elkaar in gesprek zijn geweest.

*In interactiemodellen gaat het niet om zenders en ontvangers
maar om participanten in het communicatieproces*

De theorievorming over de letterlijke interacties tussen mensen is te vinden in de interpersoonlijke en groepscommunicatietheorie. Veel van deze theorie gaat over de psychologische kenmerken van mensen waardoor de interactie wel of niet goed verloopt. Antropoloog Bateson was waarschijnlijk de eerste die in de jaren vijftig erop wees dat in elk interpersoonlijk contact boodschappen worden uitgewisseld. En daarin zit altijd een inhoud, maar ook een voorstel over de relatie tussen de communicerende personen. Dit is later uitgewerkt door Watzlawick et al, (1967: 48-51): als je iets zegt tegen iemand, geef je ook altijd mee hoe je denkt over jouw relatie tot die ander. 'Doe de deur dicht' zegt iets anders over hoe de zender denkt over de relatie met de ander dan 'Ik heb het koud, wat denk je ervan als we de deur dicht doen?' Dit noem ik graag de bejegening en die weegt altijd mee in de interpretatie. Bij onderzoek naar gesprekken tussen gepolariseerde groepen, zoals bijvoorbeeld Noelle Aarts doet, blijkt steeds weer dat de boosheid lang niet altijd door de inhoud maar vooral door de bejegening wordt veroorzaakt ('Ik voel mij niet serieus genomen').

In zo'n interactiebenadering is duidelijk dat iedereen het initiatief kan nemen in het communicatieproces, lees: zender kan zijn. Communicatie wordt daarom dan meestal gedefinieerd als iets 'tussen' mensen in plaats van 'naar' bepaalde mensen toe. In de praktijk wordt binnen deze benadering ook wel gesproken over communicatie als 'gemeenschappelijk maken'. Dat vind ik verwarrend. Gemeenschappelijk maken ('sharen') kun je ook zien als dat de zender zijn eigen standpunt gemeenschappelijk maakt in de betekenis van 'algemeen bekend', of zelfs in de betekenis van 'nu denkt iedereen zo'. Dat past niet bij de interactiebenadering zoals hier bedoeld.

Waar veel nadruk op wordt gelegd bij onderzoek naar letterlijke interactie tussen mensen is het encoderen en decoderen. De deelnemers in het communicatieproces worden gezien als vertaler, allereerst van wat de ander inbrengt en vervolgens van wat zij zelf bedoelen. Hierbij wordt vaak gebruik gemaakt van het model van Schramm (1954), die het circulaire van communicatie benadrukte. Rogers en Kincaid (1981) waarschuwden overigens dat het niet zo is dat je hierdoor per se hetzelfde gaat denken. Je kunt hooguit dichter bij elkaar in de buurt komen wat betekenis betreft, of het erover eens zijn dat je er allebei anders over denkt ('agree to disagree').



Figuur 3. Het circulaire communicatiemodel van Schramm

In het deel van de communicatiewetenschap dat is gericht op communicatie in en om organisaties, is een heel specifieke vorm van de interactiebenadering in opmars. Dat is de gedachte dat mensen in hun interacties met elkaar de organisatie zelf creëren. Dit heet de CCO benadering (Communicatieve Constitutie van Organisaties, ontwikkeld door Taylor en Van Every, 2000). Zij keken daarvoor naar alledaagse interacties tussen mensen in organisaties en kwamen tot de conclusie dat die interacties ertoe leiden dat er bepaalde beslissingen worden genomen. Zo ontstaat organisatie, zeggen zij. Of anders gezegd: in de dagelijkse interacties wordt een beeld van de werkelijkheid gecreëerd op basis waarvan beslissingen worden genomen. Communicatie is dus niet iets voor erbij of iets dat pas aan de orde komt als er al organisatie is (een beslissing, plan of product). Het is een basisproces in iedere organisatie waardoor beslissingen genomen kunnen worden. Zonder communicatie komt organisatie niet van de grond. Zo beschouwd is communicatie dus een productiefactor, net als geld, grondstoffen en mensen. Dit doortrekkend kun je stellen dat ook organisatiestrategie wordt gevormd door en in communicatie.

Co-creatie kun je beter co-creëren noemen; over hoe iets in elkaar zit wordt eindeloos heronderhandeld: het is dus nooit af

De CCO benadering is een typische constructivistische theorie. Je vindt de basis daarvan in een wereldberoemd geworden boek van Berger en Luckmann, *The social construction of reality* (1966). Zij beschreven als eersten in populaire woorden dat de werkelijkheid niet iets is dat 'daarbuiten' is maar iets dat we met elkaar construeren. Typisch voor de CCO benadering is de gedachte dat de constructie van de werkelijkheid ontstaat in interpersoonlijke en groepscommunicatie. Mensen zijn voortdurend bezig met elkaars perspectief op de werkelijkheid, zeggen Taylor en Every (p. 33) en ontwikkelen zo al co-creërend een gezamenlijk perspectief op de situatie. Maar daarmee ben je er niet. Want het leidt tot momenten van consensus, maar die consensus wordt eindeloos heronderhandeld, waarschuwen zij. Betekenisconstructie is volgens hen dan ook geen statisch begrip, maar iets dat continu evolueert in opeenvolgende interacties. De CCO benadering is in de orgcom-wetenschap de dominante denkrichting geworden. Co-creatie kun je dan dus beter co-creëren noemen: ook dat is nooit af.

Communicatie als reflectief proces van betekenisconstructie

Er is een stroming in de communicatiewetenschap die al langer nadruk legt op het feit dat we onze interpretaties voortdurend bijstellen, maar op een iets andere manier dan in de CCO benadering. Dat komt omdat interactie niet wordt gezien als een proces van met elkaar interacterende personen, maar als een dynamisch proces van betekenisgeven aan boodschappen zelf. Dat wordt wel degelijk beïnvloed door de communicatiehandelingen van al diegenen die zich uiten over het betreffende thema, maar die personen hoeven niet per se een relatie te hebben met elkaar en ook niet letterlijk met elkaar in gesprek te zijn. Door de ideeën van anderen denk je na over je eigen sensemaking en stel je die (soms) bij. Dat levert een betekenis op die jij op jouw beurt weer deelt. Zo ontwikkelt zich maatschappelijke betekenisvorming. Zodra deze door een groep als 'waarheid' wordt aangegeven, krijgt die mythische kracht en wordt die niet meer ter discussie gesteld, zei Goffman in 1974 al. Maar ook daarvoor geldt dat die niet voor eeuwig is. Wie bedenkt hoe we nu denken over bijvoorbeeld aardgas, snapt wat daarmee wordt bedoeld.

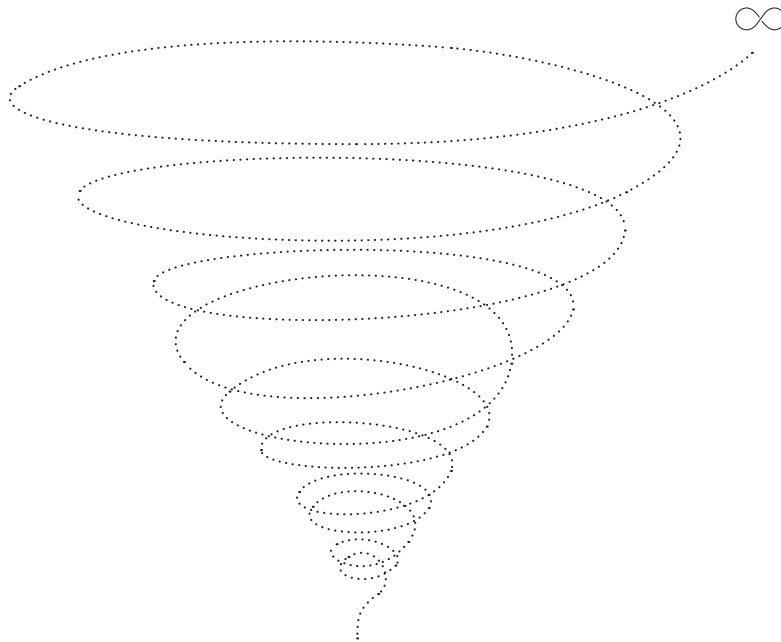
Hoe je gisteren over iets dacht is niet per se hetzelfde als hoe je er nu over denkt; dat komt door contact met interpretaties van anderen

Dit is te zien als een virtueel en nogal abstract proces dat zich afspeelt op het niveau van de interpretaties zelf. Je leest iets en bepaalt wat je ervan denkt. Dat bepaalt vervolgens hoe jij erover communiceert. Dat hoeft niet per se naar de afzender van dat eerste bericht te zijn, dat kan ook naar iemand anders zijn. Dit hoeft dus niet per se letterlijke interactie tussen bepaalde personen te zijn, het kan alle kanten op gaan (zie Stappers et al., 1990). Ik noem het daarom niet tweerichtingsverkeer, maar meer-richtingenverkeer of omni-directioneel. Omdat je kennis neemt van het verloop van de betekenisontwikkeling, stel je soms jouw eigen idee bij, soms zelfs zonder dat je dat in de gaten hebt. Dit heet ook wel 'emergentie' (zie de overeenkomst met het emergent denken in strategie). Het is een term die oorspronkelijk uit de quantum filosofie komt en daar wordt omschreven als het proces waarbij nieuwe eigenschappen ontstaan door de interactie tussen simpele, kleine entiteiten die deze eigenschappen oorspronkelijk niet bezitten. Makkelijker gezegd: 'Meer is niet een optelsom maar iets heel anders'. Wat dit betekent? Je weet nooit van tevoren welke wending de betekenisverlening aan een thema kan krijgen. Dat lijkt zelfs onvoorspelbaar. Ik zeg expres lijkt, want of dat echt waar is, komt verderop aan de orde.

Net als de CCO benadering is ook de benadering van communicatie als een reflectief proces van betekenisconstructie geworteld in het constructivisme. Wat dat is, wordt mooi verwoord in de bijna een eeuw oude stelling van Thomas: "If men define situations as real, they are real in their consequences". Toegepast op communicatie betekent dit dat "communicatie het belangrijkste middel is waarmee we steeds weer onze sociale werkelijkheid creëren, begrijpen en reproduceren" (Lindlof, 2008: 947). Zoals het bij CCO gaat om de mensen die letterlijk met elkaar praten en zo tot besluiten komen, gaat het in de reflectieve benadering om hoe mensen hun eigen interpretaties ontwikkelen, niet per se als gevolg van gesprekken met elkaar maar omdat ze van alles en nog wat oppikken in allerlei kanalen. Het gaat dus niet zozeer om letterlijke gesprekken maar om de ontwikkeling van interpretaties in de loop van de tijd. Zo ontstaat onze interpretatie van 'de werkelijkheid' en dan zeggen we: 'zo zit het dus in elkaar'. We weten allemaal dat ook dit geen werkelijkheid voor eeuwig is. Hoe wij nu over klimaat denken, om maar iets te noemen, is een wereld van verschil met hoe we daar dertig jaar geleden over dachten. Dat is een kwestie van tijdgeest. Vroeger noemden we dat publieke opinie maar omdat het meer over emoties gaat dan doorwrochte meningen noem ik het liever 'maatschappelijke humeur'. En dat beïnvloedt weer hoe wij over iets denken.

Hierbij past ook het vaak aangehaalde rituele communicatiemodel van Carey (1975, 2009). Voor hem is communicatie een symbolisch, ritueel proces, waarbij (de kijk op) de werkelijkheid op een zeer dynamische en ongecontroleerde manier steeds opnieuw wordt geproduceerd, onderhouden, bijgesteld en getransformeerd. Thayer (1968, 1987) muntte vervolgens de term 'diachroon' - zich ontwikkelend in de tijd - om te benadrukken dat communicatie een continu en complex leerproces is waarin betekenissen zich ontwikkelen en je niet van te voren al kunt voorspellen welke kant dat uitgaat.

Hiermee werd nadruk gelegd op het zich ontwikkelde karakter van betekenisconstructie door de tijd heen, in plaats van zich te concentreren op de overdracht of de effecten van berichten, of op de interactie tussen met elkaar communicerende actoren. Dance (1967) stelde zelfs voor om een helix te gebruiken als metafoor voor de zich ontwikkelende betekenisverleningen in het communicatieproces. Betekenisconstructie is in de helix niet meer circulair, zoals in veel interactiemodellen, maar diachroon, zich voortdurend ontwikkelend en dan ook nog eens door mensen die niet per se met elkaar communiceren. Dat is waar het helixmodel op de volgende pagina de nadruk oplegt.



Figuur 4. Het helixmodel van communicatie van Dance

Iedereen communiceert, de hele dag door. Daardoor denken we er niet bij na of het wel goed gaat. Maar als het gemakkelijk was, zou er niet zoveel misverstand zijn. Ik ben een liefhebber van het communicatiemodel van Dance. Hij ziet communicatie als een dynamisch proces van voortdurende constructies van betekenissen (met nadruk op het meervoud). Hoe die betekenissen zich ontwikkelen kun je niet voorspellen, dat hangt er maar vanaf wie zich er hoe mee bemoeit. Dat neemt niet weg dat die betekenissen niet uit de lucht komen vallen, ze zijn altijd tot op zekere hoogte ook afhankelijk van de betekenisverlening in het verleden. Als je voortdurend monitort, kan de ontwikkeling ervan je eigenlijk niet verrassen. Het is bovendien een oneindig proces volgens hem: je weet niet wanneer de betekenisverlening eindigt. Hij zegt erbij dat je niet moet denken dat communicatie pas begint als jij iets naar buiten brengt. Daar is altijd communicatie aan vooraf gegaan en die bepaalt hoe je uiteindelijk iets zegt of schrijft. Je weet dus ook niet goed waar communicatie begint.

Het interessante van de helix als metafoor is dat je oog hebt voor het feit dat de betekenisverlening zich weliswaar ontwikkelt en alle kanten uit kan gaan, maar toch altijd op zekere hoogte ook afhankelijk is van de betekenisverlening in het verleden (Dance, 1967: 295). Het komt nooit helemaal uit de lucht vallen. Als je er zo tegenaan kijkt, is die onvoorspelbaarheid dus betrekkelijk.

Sommige communicatiewetenschappers, zoals bijvoorbeeld Bentele (2010), spreken hierom liever niet van 'constructie' van betekenis maar van 're-constructie'. De betekenisverlening is altijd een vervolg op eerdere interpretaties van jezelf en van anderen. Dit betekent dat je eigenlijk niet verrast zou mogen worden door de maatschappelijke meningsvorming door de tijd heen. Dan heb je misschien niet goed genoeg geluisterd naar wat er gaande was. In deze gedachtegang is voortdurende issues monitoring dus essentieel.

We reflecteren altijd op wat allerlei anderen vinden en reconstrueren dan wat we zelf vinden, maar gaan niet per se met die anderen in gesprek daarover

Er zijn veel communicatiewetenschappers die zich met communicatie als diachroon proces bezig houden. Krippendorf (1994) bijvoorbeeld benadrukt de recursiviteit van communicatie. Een moeilijk woord voor het feit dat er een voortdurende herhaling is van hoe communicatieprocessen verlopen. Maar, zegt hij, dat is niet herhaling van de interpretaties zelf maar van het proces van deconstructie en reconstructie van interpretaties. Dit is een sociaal proces dat steeds weer plaatsvindt en waarin mensen zich wel degelijk oriënteren op anderen maar niet noodzakelijkerwijs (alleen) op hun directe interactiepartners. Het is dus wel interactief maar niet per se leidend tot of volgend uit letterlijke interactie. Het is wel gebaseerd op wat eerder is geuit maar niet per se direct daarvan afgeleid. Anders gezegd: het is niet lineair causaal maar reflectief. Reflectiviteit is de tegenhanger van causaliteit: het is een continu, interactief proces en geen discreet, lineair proces. Vroeger of later reflecteren we op onze eigen meningsvorming en kijken daarbij naar anderen en het maatschappelijk humeur als geheel. Zo de- en reconstrueren wij onze eigen interpretaties. Dan is er geen oorzaak en daarop volgend effect (als dit dan dat), maar een voortdurende reflectie die bepaalde, bedoelde en onbedoelde, gevolgen heeft.

Hoofdstuk 3

Wat is de rol van communicatie in strategie?

We communiceren allemaal, de hele dag door, privé en zakelijk. In communicatie ontwikkelen we onze persoonlijke en professionele identiteit, bepalen we hoe we tegen allerlei zaken aankijken en laten we zien wat we ergens van vinden. Het concept van 'strategische communicatie' suggereert dat niet alle communicatie als strategisch kan worden beschouwd. Hoe kunnen we dat dan afbakenen?

Habermas (1984) maakte onderscheid tussen strategisch handelen en communicatief handelen. Strategisch handelen is handelen waarbij het eigen belang voorop staat, zei hij. Communicatief handelen daarentegen is gericht op goede verstandhouding en wederzijds begrip. Zo bezien past het niet om strategisch en communicatie met elkaar te verbinden. Maar hij doelde vooral op de manier waarop mensen communiceren. Proberen om anderen te overtuigen van jouw gelijk is niet de juiste manier, zei hij (hij vindt overigens dat public relations en reclame daar wel op uit zijn en keurt daarom deze vormen van communicatie af). Op basis van feiten moet je proberen om tot wederzijds begrip te komen, vindt hij. Hij gebruikt de begrippen dus heel anders dan hier is bedoeld. Hier gaat het om de vraag wat we überhaupt kunnen verstaan onder strategische communicatie als fenomeen. De eerste afbakening is dat het gaat om communicatie in en om organisaties.

Zoals ik al schreef in de inleiding stellen alle auteurs dat 'het strategische' in strategische communicatie te maken heeft met twee zaken: doelgericht tewerk gaan en verbondenheid met organisatiestrategie. Het doelgerichte tewerk gaan komt aan de orde in het vierde hoofdstuk. In dit hoofdstuk bespreek ik de koppeling van communicatie met organisatiestrategie. Voor sommige wetenschappers die zich specialiseren in strategische communicatie is strategische communicatie het middel om de strategie van de organisatie te presenteren en te helpen realiseren; voor anderen is strategische communicatie juist gericht op de ontwikkeling van de organisatiestrategie. Met andere woorden, voor sommigen gaat strategie vooraf aan strategische communicatie; voor anderen is het andersom. Volgens mij is het allebei, in een iteratief proces. Maar dat past alleen bij een moderne benadering van organisatiestrategie.

Communicatie als middel om organisatiestrategie te promoten

Als apart wetenschapsgebied is strategische communicatie als fenomeen in en om organisaties nog niet zo oud. Het eerste fundamentele artikel stamt uit 2007 (Hallahan et al.). Er is in de theorievorming een stroming die strategische communicatie ziet als middel dat ingezet wordt om de organisatiestrategie te helpen implementeren. Paul (2011), wetenschapper op het gebied van strategische communicatie bij defensie, is een vertegenwoordiger hiervan. Voor hem staat vast dat strategische communicatie een kwestie is van informeren en overreden zodra de algemene strategie is vastgesteld. Hij stelt wel ter discussie hoe je dat doet: "Strategische communicatie moet niet beperkt blijven tot formele boodschappen, maar ook wat je doet brengt betekenis over en moet dus deel uitmaken van strategische communicatie" (Paul, 2011, p. 28). Dit lijkt op de beroemde uitspraak van Watzlawick: Je kunt niet niet communiceren = alle gedrag is communicatie (f voor een ander, voeg ik daar graag aan toe, BvR). Maar hij gaat daar niet verder op in. In zijn boek bespreekt hij alleen de formele boodschappen vanuit de organisatie, die volgens hem niet alleen op de massamedia moeten zijn gericht maar ook direct op doelgroepen. Strategische communicatie is voor hem dus kennelijk formele boodschappen over de strategie.

Volgens sommigen is er eerst organisatiestrategie en dan pas strategische communicatie

In het introductiehoofdstuk van het eerste internationale handboek over strategische communicatie, stellen Holtzhausen en Zerfass (2015: 4) dat het strategische communicatieproces typisch een communicatieproces is dat volgt uit het strategische plan van een organisatie en zich richt op de bijdrage aan draagvlak voor de strategische doelen van de organisatie. Er moet dus eerst een organisatiestrategie zijn en dan draagt strategische communicatie bij aan de realisatie ervan. Met andere woorden, strategische communicatie volgt op organisatiestrategie en strategische communicatie is het hulpmiddel om gestelde doelen te bereiken door stakeholders te beïnvloeden om deze doelen te accepteren.

Zij wijzen er wel op dat dit een ingewikkeld proces is. "Het idee dat communicatie kan worden gecontroleerd en gereguleerd, is grotendeels voorbij", zeggen zij (p. 7). De vraag 'hoe krijgen we informatie van hier naar daar?' is nog steeds belangrijk, zeggen zij, maar belangrijker is de vraag: Wat gebeurt er daarna, hoe wordt betekenis gevormd door de ontvangers? Zij noemen dit een constituerend proces en verwijzen daarbij naar het CCO model. Maar zij zien dat als iets dat alleen tussen de ontvangers van de oorspronkelijke organisatieboodschap gebeurt. Dat is dus heel anders dan hoe Taylor en Every het bedoelden. Typisch aan strategische communicatie is volgens hen bovendien dat het altijd een langdurig en lastig beïnvloedingsproces is. "In plaats van het verzenden van informatie, met de onderliggende aannames dat men de communicatie die zo wordt verzonden, kan beheersen, richt strategische communicatie zich in toenemende mate op het communicatieproces, dat over langere perioden kan plaatsvinden en zich in de tijd kan uitstrekken lang nadat een bericht is verzonden." (p. 8). Hun communicatietheorie doet sterk denken aan het personal influence model van Katz en Lazarsfeld. Daarnaast wijzen zij naar de rol van de media, die als 'tolk' optreden in dit constituerende proces van betekenisconstructie door stakeholders. Dat past bij de two-step flow benadering. Zij zien strategische communicatie dus als (ingewikkeld) eenrichtingsverkeer als de strategie is vastgesteld. Een rol voor strategische communicatie in strategieontwikkeling en -aanpassing zien zij niet. Er is eerst strategie en dan pas strategische communicatie.

Strategische communicatie is dan een eenrichtingsproces ten behoeve van de implementatie van de organisatiestrategie

In het nieuwe boek *Principles of Strategic Communication* (Holtzhausen et al., 2021) hangen de auteurs dezelfde gedachte aan: er is eerst organisatiestrategie, strategische communicatie helpt bij de implementatie ervan. Zij benadrukken dat je moet beginnen met de vraag "What do our stakeholders want from us?", maar dat blijkt alleen te gaan over "to frame or structure a message in a way that stakeholders will understand" (p. 23). Strategische communicatie is volgens deze auteurs al die communicatie die weloverwogen en doelgericht is en is bedoeld om de organisatiestrategie te presenteren en promoten. Dit past bij een planningsbenadering van strategie en een eenrichtingsverkeerbenadering van communicatie. Beide benaderingen worden in de respectievelijke theoriegebieden gezien als achterhaald.

Communicatie als middel om organisatiestrategie te ontwikkelen

Andere wetenschappers op dit gebied zien strategische communicatie heel anders, namelijk als middel om tot organisatiestrategie te komen. Aggerholm en Thomsen (2015: 175) bijvoorbeeld zetten zich in hetzelfde handboek uit 2015 af tegen de omschrijving van Holtzhausen en Zerfass in het eerste hoofdstuk en richten zich op besluitvormingsprocessen in organisaties. Daaruit concluderen zij dat in al die interactieprocessen de organisatie en diens strategische keuzes vorm krijgen. Die interactieprocessen zijn voor hen daarom de kern van strategische communicatie. Organisaties, zeggen zij, zijn complexe netwerken van allerlei groepen en individuen die met elkaar betekenis proberen te geven aan hun activiteiten. Hun inzichten kruisen elkaar, botsen en verstoren, maar de participanten in deze processen proberen altijd tot besluiten te komen. Dat noemen zij het strategische karakter van dit type interactieprocessen. Strategische communicatie is voor hen dus alle interactie die tot besluitvorming in de organisatie leidt en dus ook tot besluiten ten aanzien van de organisatiestrategie. Zij verwijzen hierbij naar de CCO benadering.

Strategische communicatie leidt tot organisatiestrategie

Thorson (2013) zegt iets soortgelijks. Door de complexiteit van de mondiale, digitale samenleving kan een organisatie niet meer uit de voeten met de klassieke planningsbenadering van strategie. Je zult voortdurend met stakeholders in gesprek moeten zijn en onderzoeken of zij jouw strategische keuzes onderschrijven of andere dingen van de organisatie willen. Strategieontwikkeling, zegt zij, is steeds meer een kwestie van strategische communicatie door middel waarvan de strategie wordt ontwikkeld en bijgesteld. Daarbij heeft zij het niet over de alledaagse interacties van medewerkers, maar over gesprekken met allerlei stakeholders in de buitenwereld.

Al eerder kwamen Argenti et al. (2005) met een soortgelijk perspectief op strategische communicatie. Zij interviewden CEO's, CFO's en communicatiedirecteuren en concludeerden dat hun respondenten strategische communicatie zien als de drijvende kracht achter strategieontwikkeling. Zij stellen daarbij wel ter discussie of dat een taak is van de communicatieafdeling of dat dit bij anderen in de organisatie zou moeten liggen. Dat is precies waar veel communicatieafdelingen nu mee worstelen.

Uit hoofdstuk 2 bleek dat organisatiestrategie door de meeste wetenschappers tegenwoordig wordt gezien als een proces van keuzes maken en bijstellen. Hoe je keuzes maakt en hoe je bijstelt is een kwestie van luisteren naar wat er in- en extern speelt en testen of wat je aan het doen bent wel oplevert wat je ervan verwacht. Dat doe je in letterlijke gesprekken met elkaar en met stakeholders, maar ook door te luisteren naar de maatschappelijke humeuren die zich intern en extern ontwikkelen in allerlei communicatieprocessen. Zowel de CCO benadering als de reflectieve benadering passen daarom goed hierbij.

Bezien door de bril van strategische communicatie, kunnen we strategieontwikkeling en -bijstelling dan ook zien als een mengelmoes van allerlei typen communicatieprocessen die met elkaar leiden tot ontwikkeling en bijstelling van strategische keuzes. Anders gezegd: communicatie leidt tot strategie die leidt tot communicatie die leidt tot (bijstelling van de) strategie.

Strategische communicatie is een productiefactor in de ontwikkeling en bijstelling van organisatiestrategie

Bijna 30 jaar geleden kwam Shell in de problemen met een olieboorplatform (Brent Spar) dat aan het einde van zijn levenscyclus was. Afzinken in zee was het veiligste. Greenpeace was het daar niet mee eens en verklaarde luid en duidelijk: de zee is geen vuilnisvat. Dat werd al snel overgenomen en zo werd een heftig issue geboren. Shell kwam ervan terug en concludeerde dat ze op een verkeerde manier tot strategische keuzes kwamen. Dat moest anders. Toenmalig CEO Herkströter legde uit dat Shell van Decide, Action, Defend (DAD) overstapte naar Dialogue, Decide, Deliver (DDD). Dialoog werd daarmee expliciet de basis van de strategieontwikkeling. Roobeek ontwikkelde in diezelfde tijd het concept van strategie van onderop (zie Hagoort, 2004). Aanvankelijk was dat gericht op het betrekken van de medewerkers, maar allengs heeft zij dat verder uitgebreid. In 2008 omschrijft zij een strategie als een interactief leerproces waarin strategie al netwerkend tot stand komt (p. 4). Hoewel zij het woord communicatie niet gebruikt, gaat het ook bij haar expliciet om interacties tussen groepen in- en externe mensen die met elkaar strategie ontwikkelen.

In al deze ideeën over strategie speelt communicatie een basisrol. De kwaliteit van die communicatieprocessen bepalen de kwaliteit van de strategie. Strategische communicatie is dan dus een forse succesfactor.

Communicatie als succesfactor in alle fasen van organisatiestrategie

In de huidige theorievorming wordt communicatie altijd gezien als een interactief proces waarin betekenissen worden gevormd. Ofwel in directe dialoogprocessen ofwel in meningsvormingen over thema's waarbij mensen niet per se met elkaar praten maar wel deelnemen aan de gesprekken over het thema waarover het gaat, zo schreef ik in hoofdstuk 2. Zowel in de CCO benadering als in de reflectieve benadering wordt er bovendien op gewezen dat dit een proces is zonder begin en zonder eind. Betekenissen worden heronderhandeld, zegt de CCO benadering; betekenissen ontwikkelen zich omdat mensen kennisnemen van wat anderen van het thema vinden, zegt Dance. Dat past naadloos bij moderne theorie over strategieontwikkeling.

Moderne strategie komt tot stand op basis van communicatie, maar evengoed komt een strategie natuurlijk niet tot leven als er geen communicatie over plaats vindt. Communicatie is dus een succesfactor om strategie te ontwikkelen, maar evengoed om de strategie te presenteren en de keuzes te promoten. Als we bovendien vasthouden aan de gedachte dat strategie een kwestie is van ontwikkelen en bijstellen, dan is communicatie ook de succesfactor voor adequate bijstelling van de strategische keuzes.

*Communicatie leidt tot strategie die leidt tot communicatie die leidt tot strategie,
in een eindeloze leerlus*

Strategische communicatie gaat dan dus over de communicatie waarin strategische keuzes tot stand komen, worden gepresenteerd en gepromoot en worden bijgesteld. Dat kunnen we zien als een oneindige leerlus van allerlei communicatieprocessen waarin allerlei interne en externe partijen een rol spelen. Daarin doen niet alleen medewerkers en externe stakeholders mee maar speelt ook op een meer abstract niveau het maatschappelijk humeur een rol.

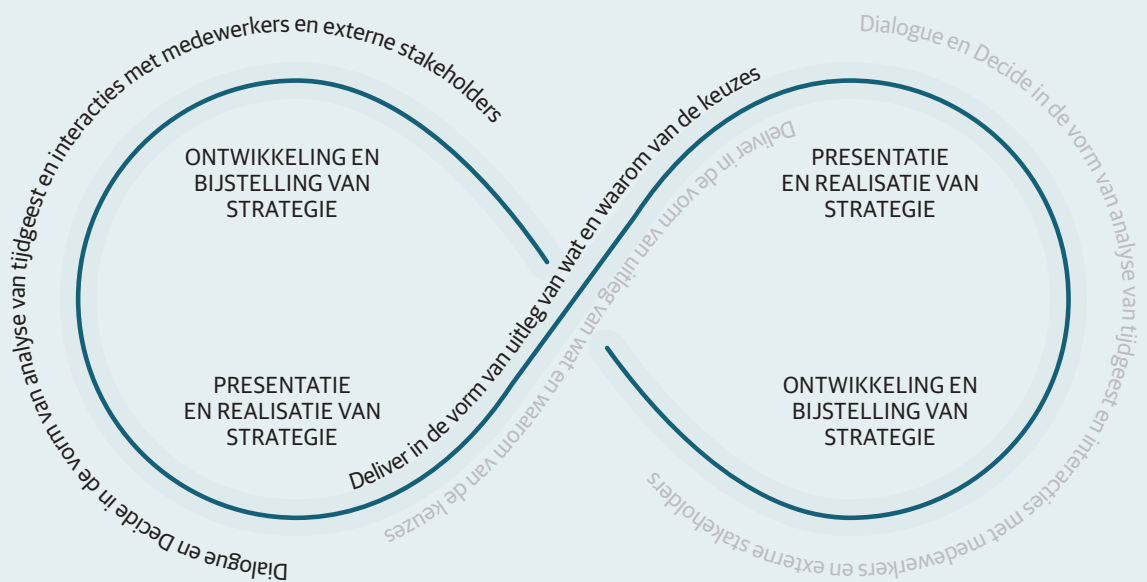
Blijft over de vraag wanneer de communicatie niet strategisch is. In een groot onderzoek naar de ontwikkeling in het denken over strategische communicatie stellen Zeffass et al. (2020: 165) voor om al die communicatie strategische communicatie te noemen die substantieel is voor de overleving en het langdurige succes van een organisatie. Maar ja, welke communicatie substantieel is daarvoor, kun je alleen achteraf bepalen.

Ik ben het daarom eens met Falkheimer en Heide (2018). Zij waarschuwen dat alle communicatie in en om een organisatie het voortbestaan zomaar kan ondermijnen. Ook de per ongeluk gemaakte opmerking van een manager of medewerker kan grote gevolgen hebben. Er zijn voldoende voorbeelden van alledaagse uitingen die uiteindelijk tot aanpassing van strategische keuzes hebben geleid, ook al waren ze niet zo bedoeld en niet voor de openbaarheid bedoeld. Dance (1967) waarschuwde bovendien al voor het sleeper-effect. Het kan zomaar zijn dat een toevallige opmerking of conversatie pas weken later wordt opgepikt en impact krijgt. En dan kan het alsnog exploderen als groot issue. In deze tijd van zoveel voor iedereen toegankelijke kanalen is dat des te meer waar. Zelfs een alledaagse conversatie tussen medewerkers kan zomaar ernstige gevolgen hebben voor de strategische keuzes van de organisatie en uiteindelijk zelfs voor diens voortbestaan. Dat gaat dus de hele organisatie aan, op alle niveaus en in alle teams.

Strategische communicatie is het kloppend hart van de organisatie

Strategische communicatie gaat dus niet alleen over de bewust ingezette communicatie die de strategie helpt ontstaan en waarmee de strategie wordt gepresenteerd en gepromoot en vervolgens wordt bijgesteld, maar ook over de alledaagse communicatie, zowel de alledaagse gesprekken als de ogenschijnlijk simpele of toevallig gemaakte opmerkingen. Die kunnen allemaal strategisch van aard zijn. Dus ja, alle gecommuniceer in de context van de organisatie moet worden gezien als potentieel strategisch. Strategische communicatie kunnen we dus zien als het kloppend hart van de organisatie.

Rest ons nog de vraag die Argenti et al. (2005) opriepen, namelijk wie de strategische communicatie doet. Als alle communicatie in en om de organisatie eronder valt is al meteen duidelijk dat er in een organisatie veel meer strategische communicatie is dan wat de communicatieafdeling doet. In de overheidscommunicatie wordt sinds het rapport van de commissie Wallage uit 2001 gezegd dat communicatie in het hart van beleid moet zitten. Bedoeld wordt dat beleidsambtenaren moeten snappen wanneer zij met wie hoe moeten overleggen en wanneer zij hoe hun plannen moeten presenteren. Ook in de beleidstheorie is dat tegenwoordig een kwestie van interacties in allerlei vormen in allerlei fasen van beleid. De communicatieprofessional is daarvoor steeds vaker een facilitator, niet degene die het zelf doet. Over dit thema gaat het laatste hoofdstuk van dit e-boek.



Figuur 5. De dynamische leerlus van strategische communicatie in de organisatie

Alle communicatie die verband houdt met de organisatiestrategie is per definitie strategische communicatie. Bij de klassieke benadering van strategie is dat de communicatie die zorg draagt voor de presentatie en promotie van de organisatiestrategie. In de moderne benadering van strategie is strategische communicatie ook gericht op de ontwikkeling en bijstelling ervan. Met andere woorden, in de klassieke benadering gaat organisatiestrategie vooraf aan strategische communicatie; in de moderne leidt strategische communicatie tot organisatiestrategie, is strategische communicatie nodig om de organisatiestrategie te presenteren en te bespreken en is strategische communicatie nodig om de strategie bij te stellen. Ik zie organisatiestrategie dan ook als een mengelmoes van voortdurende communicatieprocessen om een strategie te ontwikkelen, vast te stellen, te presenteren, te realiseren en weer bij te stellen. Communicatie speelt in alle fasen van strategie een strategische rol en is daarmee een productiefactor die bijdraagt aan het succes ervan.

Communicatie leidt tot strategie die leidt tot communicatie die leidt tot strategie, in een eindeloze leerlus. Dit werkt als een lemniscaat (zie voor uitleg www.lemniscaatacademie.be).

Hoofdstuk 4

Wat betekent dit voor de praktijk van strategische communicatie?

Voor iedereen is strategische communicatie een noodzakelijke competentie, voor communicatieprofessionals is het een vak. Medewerkers spelen een grote rol in de strategische communicatie, van hoog tot laag. Communicatieprofessionals ondersteunen hen daarin.

Met de erkenning dat er veel meer communicatie in de organisatie plaatsvindt dan wat de afdeling Communicatie doet en met het inzicht dat de alledaagse communicatie bepalender is voor de reputatie van de organisatie dan mooie campagnes en jaarverslagen, verandert de rol van de communicatieteams. Stonden zij tot voor kort feitelijk met hun rug naar de organisatie, nu raken zij veel meer naar binnen gericht. Het ondersteunen van anderen in de organisatie om goed te communiceren – door kaders en normen te ontwikkelen, door hen te coachen, te trainen en te faciliteren en soms door het over te nemen – wordt steeds meer dé kerntaak van communicatieafdelingen. Zij managen al het gecommuniceer, in de betekenis van in goede banen proberen te leiden.

De kern van goed communicatiemanagement is dat je de organisatie helpt om op een zodanige manier contacten op te bouwen en te onderhouden – zowel binnen de organisatie als met allerlei externe stakeholders – dat je bijdraagt aan het oplossen van organisatieproblemen, zegt Coebergh (2015). Ik vind dat een goede omschrijving van het werk van een communicatieteam. Dat doen zij door met de organisatie een visie te ontwikkelen op goede communicatie, één die bijdraagt aan de organisatiestrategie in al haar facetten. Door samen met opdrachtgevers heldere en goed onderbouwde communicatiestrategieën te ontwikkelen om de communicatievisie ten uitvoer te brengen. En door hen te helpen de communicatiestrategie uit te voeren met slimme communicatie-interventies en ook die waar nodig bij te stellen. Want ook een communicatiestrategie is nooit af (Van Ruler, 2021b). Communicatieprofessionals communiceren ook zelf, maar alleen om het voor even over te nemen van hun opdrachtgevers. Ik noem het werk van communicatieprofessionals daarom bij voorkeur communicatiemanagement.

Medewerkers als strategische communicatoren

'Communicatie? Daar hebben we toch zeker een afdeling voor'? Die vlieger ging al nooit echt op, maar nu zeker niet meer. Iedereen communiceert, neemt al communicerend standpunten in en draagt zo bij aan beslissingen, die vervolgens weer via allerlei formele en informele communicatie worden gedeeld met anderen. "Iedereen is tegenwoordig zijn of haar eigen conversatiemanager", schrijft Goubin (2015: 16) in *Het nieuwe communicatieklimaat*. Van iedereen wordt verwacht dat hij of zij zich uitspreekt, in gesprek gaat met anderen in de organisatie en daarbuiten en zo meedoet in de ontwikkeling en realisatie van de organisatie. "Luisteren is niet voorbehouden aan de communicatiedienst, alle medewerkers moeten alert zijn op kansen om een gesprek aan te gaan" (Goubin, 2015: 16). Communicatie is een allemanszaak, zegt hij terecht.

De communicatieve organisatie is een organisatie die de goedkeuring van haar handelen in de samenleving centraal stelt

De moderne organisatie is een communicatieve organisatie. Dat is een organisatie die communicatie op haar agenda heeft. Die begrijpt dat goede communicatie een voorwaarde is voor haar bestaan, haar vermogen om doelen te realiseren en succes te hebben. Een organisatie die diversiteit van meningen waardeert en actief naar ze luistert. Managers en medewerkers in zo'n organisatie hebben communicatieve competenties en nemen hun verantwoordelijkheid daarvoor, schrijven Buhmann en zijn collega's in het *Nordic Communications Report* (2021). Een communicatieve organisatie is dan ook niet een organisatie die naar buiten roept: 'Het gaat hier goed en volgend jaar gaat het nog beter'. Het is een organisatie die transparant, responsief en adaptief wil zijn. Bereid om het gesprek aan te gaan en waar nodig stelling te nemen in de actualiteit. Bereid verantwoording af te leggen van gevoerd en te voeren beleid, van bedrijfsprocessen en keuzes. Bereid eigen gedrag en beleid aan te passen als omstandigheden veranderen. Niet alleen als de sales naar beneden gaan maar ook als het maatschappelijk humeur dat vereist. Een moderne organisatie is een organisatie die voortdurend kijkt of de bedrijfsprocessen wel efficiënt en effectief zijn maar ook of zij tot shared value leiden, dat wil zeggen zowel waarde opleveren voor de organisatie als voor stakeholders en voor de samenleving als geheel. "Adaptability is the new competitive advantage", zeggen Reeves en Deimler (2011) niet voor niets.

Van medewerkers wordt verwacht dat zij actief bijdragen aan het succes van de organisatie. Dat doen zij door hun expertise te leveren maar ook door te communiceren. Verhoeven en Madsen (2022) zijn de eersten die beschrijven welke communicatierollen medewerkers hebben om bij te dragen aan het succes van de organisatie. Niet iedere medewerker hoeft alle rollen uit te oefenen, maar, zeggen zij met een verwijzing naar de beroemde Belbin teamrollen, het is wel belangrijk dat in een team alle rollen zijn vertegenwoordigd. Het is overduidelijk dat Verhoeven en Madsen uitgaan van een moderne opvatting van strategie. De eerste vier rollen zijn bedoeld om de organisatie te promoten; de andere vier om in de organisatie zaken te veranderen.

Embodier: Medewerkers belichamen de organisatie in hun gedrag, 'they live the brand' en laten daarmee de organisatiewaarden zien

Promotor: Medewerkers worden geacht zich positief (ik zou liever zeggen loyaal, BvR) uit te laten over de organisatie en anderen op nieuws over de organisatie te wijzen

Defender: Medewerkers worden geacht op te komen voor de organisatie als deze wordt bekritiseerd, zij zijn 'brand defenders' en 'faithholders'; hier hoort ook de correctie bij van misinformatie die de organisatie kan schaden

Relationship builder: Medewerkers onderhouden relaties met stakeholders, intern of extern en worden geacht aan 'social bonding' te doen om zo de organisatie verder te helpen

Scout: Medewerkers verzamelen informatie uit de buitenwereld om de organisatie verder te brengen in de vorm van 'environmental listening' in hun eigen zakelijke omgeving

Sensemaker: Informatie uit de binnen- en buitenwereld moet worden geduid om bruikbaar te zijn in de organisatie en daarbuiten; dit betekent anderen vertellen hoe iets in elkaar zit, opdat die zich een mening kunnen vormen

Innovator: Medewerkers worden geacht met nieuwe ideeën te komen en zo organisatieverandering te initiëren

Critic: Medewerkers worden geacht zich intern te laten horen als zij intern of extern tekortkomingen zien die de organisatie in gevaar kunnen brengen; zij zijn hiermee het geweten van de organisatie

Figuur 6. Het Active Employee Communication Roles Framework, Verhoeven & Madsen, 2022

In 1995 schreven Foss en Griffin een monografie over de volgens hen verkeerde gedachte dat de retorica (de kunst van het spreken in het openbaar, hun specialisme) erop is gericht om de ander zo goed mogelijk te overreden. Daarmee wordt, zeiden zij, het perspectief van de ander automatisch als verkeerd of stom neergezet: 'my perspective is right and yours is wrong'. Zij zochten naar een andere invulling van de retorica, waarbij je het perspectief van de ander serieus neemt zonder je eigen perspectief te verloochenen. Dat werd het concept van de uitnodigende communicatie: laat door de wijze waarop je communiceert zien dat je het perspectief van de ander niet stom vindt maar dat je hem of haar graag uitnodigt om jouw perspectief met het eigen perspectief te vergelijken en op basis daarvan een keuze te maken en het eigen perspectief wel of niet helemaal of gedeeltelijk aan te passen. Hierbij hoort ook dat je bereid bent om zelf een stukje op te schuiven als dat relevant is.

Uitnodigende communicatie draagt bij aan vertrouwen en inclusie

In een later boek werken de zusters Foss (2012, 2019) dit idee verder uit als methode voor omgang met verschillen. Dat kun je namelijk op verschillende manieren doen. Allereerst door in je eigen bubbel te blijven en jezelf dus te isoleren. Bonding noemt Noelle Aarts dat. Je kunt ook de ander veroordelen door te laten zien dat die gek is. Wat nog ernstiger is, zeggen zij, is een hele groep over één kam scheren door ervan uit te gaan dat de hele groep dezelfde ideeën zal hebben, stereotypering dus. Een derde manier is om de ander te proberen te veranderen door je op een bepaalde manier uit te spreken tegenover hen. En daarvoor zien zij vier verschillende tactieken: a. de overvaltactiek (de ander aan je kant zien te krijgen met alle mogelijke middelen die er zijn, zoals inspelen op emotie of macht), b. de overredingstactiek (de ander door argumenten van perspectief laten veranderen), c. de weldoenerstactiek (de ander (ongevraagd) informatie geven om te laten zien dat het beter voor hem of haar is om van perspectief te veranderen) en d. de opvoedingstactiek (de ander ondersteunen (met gevraagde informatie) om zelf tot inzicht te komen dat hij of zij beter van perspectief kan veranderen).

Hoe je het ook keert of wendt, zeggen zij, bij al die tactieken blijft overeind dat jouw perspectief goed is en dat van de ander fout. Hun concept van uitnodigende communicatie zien zij (en ik ook) als een goed alternatief. Dat begint met het leren kennen en serieus nemen van de perspectieven van anderen.

Ieder perspectief is EEN interpretatie van de werkelijkheid en per definitie beperkt, zeggen zij: "Unless you reach out to and deliberately seek to understand other perspectives, you will only have access to one interpretation of the situation – yours!" (Foss & Foss, 2019: 7). Het helpt je niet om te zeggen dat je andere perspectieven tolereert, je moet ze ook waarderen, al is het maar op onderdelen. Dat levert namelijk collectieve wijsheid op: met elkaar weet je meer dan ieder apart. En dat is heel anders dan een ander in zijn sop laten gaarkoken, zoals bij tolerantie al gauw het geval is. Tolerantie levert uiteindelijk vooral afstand, waarschuwen zij. Alleen als je uit bent op collectieve wijsheid krijg je inclusie. En dat helpt bij herstel of behoud van vertrouwen en een license to operate.

Foss en Foss schrijven dat deze manier van naar buiten treden voor alles een kwestie is van mindset, je moet bereid zijn om je open te stellen en te leren. Daarmee hoef je je eigen perspectief niet los te laten maar wel bereid zijn om in te zien dat dit ook maar EEN interpretatie is. Luisteren, leren, je ontwikkelen, bereid zijn nieuwe ideeën mee te nemen en die ook te laten zien, dat zijn allemaal elementen van uitnodigende communicatie. Zij benadrukken dat dit vooral zit in hoe je dingen zegt, in taalgebruik en dan vooral in de bejegeningsskant ervan.

Bij uitnodigend besturen past uitnodigend communiceren

Het concept van de uitnodigende communicatie lijkt een beetje op dat van de dialoog. In de dialoog bied je ook jouw perspectief aan als een optie en mogen anderen dat ook doen. Maar de dialoog legt de nadruk op de uitwisseling tussen mensen. Bij het concept van uitnodigende communicatie ligt de nadruk op één spreker die zich richt op een publiek. Het concept lijkt op het eerste gezicht ook wel op klassieke voorlichting, in de betekenis van 'hulp bij menings- en besluitvorming'. Maar daarbij is toch altijd de aanname dat de spreker het gelijk aan zijn kant heeft. In elk geval staat dit concept dwars op debat of discussie want dan ben je uit op winnen en dat is hier nu juist niet aan de orde.

Binnen de overheid speelt op het ogenblik het concept van uitnodigend besturen, zoals beschreven door hoogleraar Van Buuren (2018). Mooi om bij aan te sluiten met de principes van uitnodigend communiceren.

Communicatieprofessionals en strategische communicatie

Het in goede banen leiden van communicatie - communicatiemanagement - is een vak. Je moet er van alles voor weten en kunnen en dat wordt alleen maar sterker. Dus, ja, het is een vak. Maar je zou ook heel goed kunnen verdedigen dat het een vakgebied is, een sector zelfs. Zoals de zorg of de bouw. Een metselaar doet iets anders dan een architect, een fysiotherapeut iets anders dan een verpleegkundige en die doet weer iets anders dan een huisarts. Zo is dat ook in het communicatievak. Er is wel iets wat hen bindt en dat is de zorg voor goede communicatie, binnen, vanuit en naar de organisatie toe, op een zodanige wijze dat het bijdraagt aan de oplossing van organisatieproblemen (vrij naar Coebergh, 2015).

Strategische communicatie is de communicatie die samenhangt met de organisatiestrategie en strategisch wordt uitgevoerd. Iedereen in de organisatie speelt daarin een rol en de lijn is ervoor verantwoordelijk dat dit goed gebeurt. Maar het management ervan - in de betekenis van in goede banen leiden - is een taak voor specialisten. Daarom noem ik het vakgebied van strategische communicatie ook liever strategisch communicatiemanagement: het gaat om het in goede banen leiden van alle strategische communicatie in en om de organisatie. Hoe doe je dat?

Een communicatievisie beschrijft hoe we met elkaar willen communiceren en met z'n allen de buitenwereld tegemoet willen treden

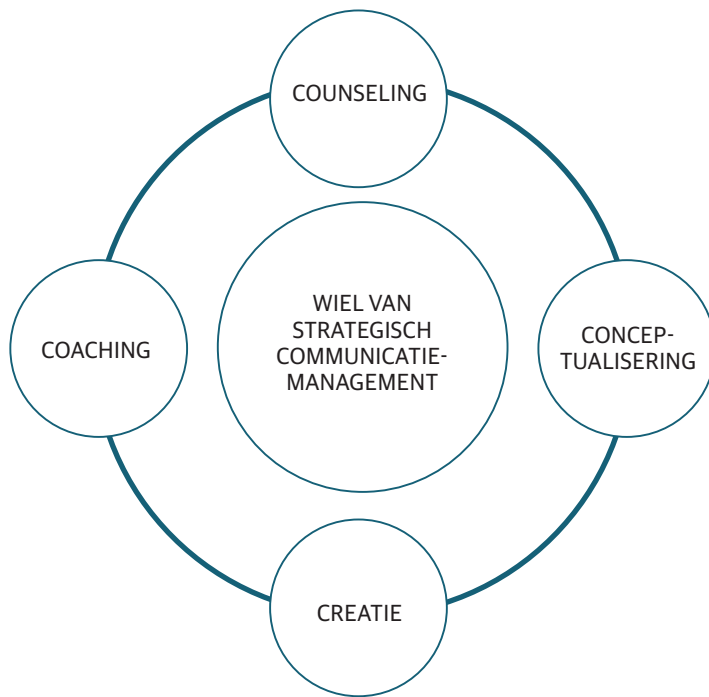
Zo communiceren dat het past bij de strategische keuzes in de organisatie gaat niet vanzelf goed. Daar zijn normen voor nodig. Ik noem dat de gewenste 'stijl van het huis'. De stijl van het huis gaat over: hoe communiceren wij met elkaar en hoe treden wij met z'n allen de buitenwereld tegemoet? De gewenste communicatiestijl noem ik de communicatievisie. Het gaat natuurlijk niet om de visie omwille van de visie. Visie zonder actie is een dagdroom maar actie zonder visie is een nachtmerrie. Want actie is altijd een gevolg van visie (Van Ruler, 2018a). In de organisatie visie staan wensen ten aanzien van gedrag van medewerkers. Bijvoorbeeld dat zij meer eigenaarschap vertonen of dat zij altijd bereid zijn tot samenwerken en co-creëren. In de communicatievisie staat wat dit betekent voor de stijl van communiceren. Het communicatieteam is de aangewezen club die de organisatie kan helpen een gewenste communicatiestijl te ontwikkelen en deze ook te gebruiken.

In een onderzoek onder experts in Europa waar ik aan meewerkte, kwamen vier taakgebieden naar voren die typisch horen bij communicatiemanagement (Van Ruler, 2012). Ik noemde die de vier C's van communicatiemanagement: counseling, coaching, conceptualisering en creatie (zie de figuur op de volgende pagina).

Er wordt vaak gezegd dat communicatieprofessionals zowel de organisatie als de leefwereld van de doelgroep (ik noem die liever contactgroep) moeten kennen. Maar dat is te beperkt. Je moet ook de tijdgeest daarin meenemen: de actualiteit (waarover praten wij) en het maatschappelijk humeur (hoe praten we daarover). De individuele leefwerelden en de tijdgeest werken op elkaar in en vormen samen met de organisatie als het ware een ecosysteem waarin betekenissen worden geconstrueerd (Muntinga, 2016). De tijdgeest wordt beïnvloed door organisaties zelf als zij naar buiten treden (de corporate communicatie) maar ook door hoe anderen over de organisatie en haar issues praten. Media (in brede zin) spelen ook een belangrijke rol in de bepaling waarover we het met z'n allen hebben, de actualiteit, en wat we ervan vinden, het maatschappelijk humeur. Zo ontstaat tijdgeest, dat waarover we met z'n allen praten en wat we ervan vinden.

Strategische communicatie houdt rekening met stakeholders maar ook met de actualiteit en het maatschappelijk humeur, de tijdgeest

Als je zo naar communicatiemanagement kijkt, dan kan het niet anders dan dat je altijd onderzoekt hoe je zelf (en je eigen organisatie) betekenis geeft aan allerlei zaken, hoe stakeholders erin staan, maar ook wat de tijdgeest is. In de communicatiewetenschap gebruikt men daar graag de metafoor van de arena voor (Luoma-aho & Vos, 2010). In arena's van meningsvormingen wordt uitgevochten wiens mening (voor even) de heersende mening gaat worden. Beheersen kun je die arena's niet, beheren en bijsturen wel. En dat is broodnodig om vertrouwen te krijgen en te houden. Het analyseren van deze arena's, die zowel intern als extern bestaan, is volgens mij de strategische taak bij uitstek van communicatieprofessionals. De vraag die daarbij voorop staat is altijd: welke frames (betekenissen) hanteren wijzelf en welke hanteren specifieke stakeholders en hoe zit de tijdgeest in elkaar. Dat is per definitie een zaak van het hoogste management-niveau, maar kan als taak via de 4 C's van het wiel van strategisch communicatiemanagement heel goed worden gedelegeerd aan het communicatieteam.



Figuur 7. Het wiel met de 4 C's van strategisch communicatiemanagement, Van Ruler, 2012

Deze 4 C's vormen de kerntaken van strategisch communicatiemanagement.

Counseling

Met een goede duiding van stakeholderwensen en de tijdgeest help je het management om hun strategie te ontwikkelen en bij te stellen. Counseling is dus altijd een vorm van spiegelen en confronteren.

Conceptualisering

Conceptualiseren – iets uitleggen in woorden of beelden - helpt om niet te verdrinken in de details. Een communicatievisie is de conceptualisering van wat goede communicatie is. Een communicatiestrategie is de conceptualisering van wat er waarom hoe moet gebeuren op communicatiegebied.

Coaching

In een moderne organisatie is iedereen verantwoordelijk voor de eigen communicatie. Zij worden ondersteund door communicatieprofessionals om de keuzes in de communicatiestrategie volgens de communicatievisie uit te voeren en steeds te evalueren of het de goede keuzes zijn.

Creatie

In de keuze van passende communicatie-interventies toon zich de strategische meester. Wat de creatie strategisch maakt, is de slimme combinatie van wat de organisatie wil, wat de stakeholders wensen en wat past bij het maatschappelijk humeur.

Strategische uitvoering van communicatie

Communicatie is strategische communicatie als het gerelateerd is aan de organisatiestrategie. Maar alle communicatie dient ook strategisch te worden uitgevoerd. Wat daarmee wordt bedoeld? Strategisch werken is nadenken hoe je waar kunt komen en waar je allemaal rekening mee moet houden. Dat impliceert dat je bedenkt wat je waarom gaat doen om wat te realiseren, wie en wat je nodig hebt om dat voor elkaar te krijgen, hoe je aanpak moet zijn en hoe je accountable bent.

Dat is de basis geworden van het Strategisch Communicatie Frame, een model met acht bouwstenen waarmee je een communicatiestrategie kunt maken (Van Ruler, 2021b). Het model helpt om niet meteen in de uitvoering te schieten maar na te denken over wat je in de huidige situatie kunt bereiken met communicatie, welke communicatie-interventies daar het beste bij passen, hoe je tijd en geld zo kunt verdelen dat je je doelen zo goed mogelijk bereikt en wie en wat je daarvoor nodig hebt. Om de goede keuzes te maken is steeds weer reflectie op de keuzes nodig. Dat doe je door geformaliseerde vormen van luisteren en kijken, onderzoek dus. Dat noemen we ook wel data-driven werken.

Data-driven werken is ontdekken wat er aan de hand is en checken of dat wat je in je strategie hebt bedacht ook echt werkt

Accountability gaat over verantwoordelijkheid nemen en verantwoording afleggen. Met ervaring en intuïtie kom je een eind maar voor professioneel management van strategische communicatie is dat niet genoeg. Daar is beslissingsgericht onderzoek voor nodig. Dat is wat bedoeld wordt met data-driven handelen. Dat gaat veel verder dan gegevens verzamelen (onderzoek doen) en die gebruiken om je handelen te bepalen. Het begint met algemene kennis over de situatie. Onderzoek vergt namelijk dat je al iets weet over het thema, schrijft De Leeuw (2001) terecht. Je moet weten waar je naar zoekt, welke varianten zouden kunnen bestaan en waar problemen en kansen kunnen liggen. Dat soort kennis vind je in theorieën, in vakliteratuur en in aanpalende vakgebieden maar net zo goed in de krant en in non-fictie literatuur en door met anderen erover te praten. Het gaat om het ontdekken wat er te ontdekken valt en vervolgens kunnen interpreteren wat je ziet en hoort.

Zo ontdek je bijzondere dingen. Daar is algemene kennis voor nodig maar ook lef om keuzes te maken. Beslissingsgericht onderzoek wordt te vaak gebruikt om bevestiging te krijgen van wat je al vermoedde, of om onderbouwing te krijgen voor wat je al van plan was, zegt De Leeuw terecht. Data verzamelen is dus niet iets wat je even tussen neus en lippen door doet. Het is droevig dat er weinig boeken zijn in ons vakgebied die op een goede en simpele manier helpen om betrouwbare data te verzamelen.

De Association of Measurement and Evaluation of Communication (AMEC) is de promotor van data-driven werken. Zij legt steeds meer nadruk op het lastige van de interpretatie van de data die je ophaalt. Verzamelen is één ding, interpreteren is nog iets heel anders. Natuurlijk moet de meting betrouwbaar zijn maar waar het echt om gaat is welke nieuwe inzichten je dankzij de data krijgt. Dat werd duidelijk op een congres over dit thema in 2014 dat in Amsterdam werd gehouden. Een opdrachtgever is gebaat bij inzichten die haar verder helpen. Communicatiewetenschapper MacNamara laat in allerlei artikelen en boeken zien hoe je tot inzichten komt: dat is niet alleen een kwestie van nauwkeurige analyse van je data, maar vraagt om een creatieve manier van vermenging van die analyses met kennis van de theorie, eerder onderzoek, eigen ervaring en vervolgens durven kiezen. Het gaat dus steeds weer om de vraag van managementgoeroe Drucker: doe ik het goede en doe ik dat op de beste manier?

*Strategisch communicatiemanagement gaat om twee vragen:
doe ik het goede en doe ik dat op de beste manier*

De Hogeschool InHolland gebruikt voor data-driven handelen het begrippenpaar 'ontdekken en checken': een communicatieprofessional, zeggen de docenten, moet altijd proberen te ontdekken wat er aan de hand is en checken of dat wat zij heeft bedacht ook oplevert wat zij ervan verwacht. Ik houd van dit begrippenpaar omdat het zo goed laat zien wat strategisch communicatiemanagement onmisbaar maakt: altijd weer ontdekken wat er aan de hand is en checken of dat wat je hebt bedacht ook echt werkt zoals je hebt verwacht. Dat is voor mij de kern van strategisch handelen.

Leiderschap in communicatie

Een belangrijke taak voor communicatieprofessionals is ervoor zorgen dat communicatie in organisaties gezien gaat worden als een belangrijke succesfactor om tot goede strategische keuzes te komen, deze op een goede manier uit te voeren en waar nodig bij te stellen.

Dat communicatie gezien gaat worden als een echte productiefactor die van grote invloed is op het succes. Want het wordt nog te vaak gezien als iets voor erbij.

In de organisaties waar ik kom zie ik dat er weliswaar heel veel strategische communicatie is maar dat dit niet zo wordt genoemd. Daardoor wordt gemakkelijk over het hoofd gezien dat je strategische communicatie niet aan het toeval kunt overlaten.

Ik zie ook dat communicatieprofessionals lang niet altijd op de strategische communicatie worden aangesproken en erbij worden betrokken hoe de strategische communicatie kan worden gemanaged. Of zichzelf opwerpen om daarin leiderschap te tonen. Ook in de organisatie- en managementliteratuur wordt zelden over communicatie als een bijzondere succesfactor gesproken. Wel over luisteren, over dialoog, over samenwerken, over interactie, maar dat hier een aparte wetenschap over bestaat en dat dit een specialisme is van communicatieprofessionals zie ik te weinig.

Ik hoop dat de inzichten in dit e-boek eraan bijdragen dat communicatie als competentie en rol van iedereen in de organisatie de plaats krijgt die ze verdient. En dat daardoor communicatieprofessionals de ruimte krijgen om te laten zien hoe zij al die strategische communicatie in goede banen kunnen leiden. Communicatie kun je niet aan het toeval overlaten. Daar is een visie op nodig waar gedragsnormen uit kunnen worden afgeleid, daarvoor moeten strategieën worden ontwikkeld, die met zorg en voldoende reflectie worden uitgevoerd. Ik wens dat dit e-boek een aansporing is om ons als communicatieprofessionals en communicatiewetenschappers nog zichtbaarder en sturender op te stellen en managers, bestuurders, teamleiders, experts en ondersteuners nog beter bewust te maken van hun eigen rol daarin.

Heemstede – april 2022

Betteke van Ruler

Literatuur

- Aarts, N. & Woerkum, C. van (2008). *Strategische communicatie. Principes en toepassingen*. Assen: Van Gorcum.
- Aarts, C., Steuten, C., & Woerkum, C. van (2014). *Strategische communicatie. Principes en toepassingen*. Assen: Van Gorcum.
- Aggerholm, H. K., & Thomsen, C. (2015). Strategic communication: The role of polyphony in management team meetings. In D. R. Holtzhausen & A. Zerfass (Eds.), *The Routledge handbook of strategic communication* (pp. 172-189). New York, NY: Routledge.
- Argenti, P.A. (1988). *Corporate communications*. Burr Ridge, Ill: McGraw-Hill.
- Argenti, P. A., Howell, R. A., & Beck, K. A. (2005). The strategic communication imperative. *MIT Sloan Management Review*, 46(3), 83-89.
- Bekkers, M. & Mandour, Y. (2016). *Een praktische kijk op marketing- en strategiemodellen*. Amsterdam: Boom
- Bentele, G. (2010). Correspondence(s) to reality, a reconstructive approach to public relations. In R.L. Heath (ed.), *The Sage Handbook of Public Relations* (pp. 111-125). Los Angeles, CA: Sage.
- Berger, P., & Luckmann, T. (1966). *The social construction of reality. A treatise in the sociology of knowledge*. New York, NY: Penguin Books.
- Berlo, D. K. (1960). *The process of communication*. New York, NY: Holt, Rinehart and Winston.
- Botan, C.H. (2018). *Strategic communication, theory and practice. The cocreational model*. Hoboken, NJ: Wiley Blackwell.
- Buhmann, A., Link, J. A., Frandsen, F., Luoma-aho, V., Falkheimer, J., & Zerfass, A. (2021). *The Nordic Communications Report 2021. Current and future trends in Norway, Denmark, Finland and Sweden*. Oslo: BI Forlag.
- Buuren, A. van (2018). *Uitnodigend besturen: het organiseren van ruimte voor initiatief*. Rotterdam: Erasmus Universiteit.
- Carey, J. W. (1975). A cultural approach to communication. *Communication*, 2, 11-22.
- Carey, J. W. (2009). *Communication as culture. Essays on media and society*. Revised edition. New York, NY: Routledge.
- Coebergh, P. H. (2015). *De communicatieprofessional, een inleiding tot theorie en praktijk van het beroepenveld*. Groningen: Noordhoff.
- Commissie Wallage (2001). *In dienst van de democratie. Rapport van de commissie toekomst overheidscommunicatie*. Zie www.rijksoverheid.nl
- Dance, F. E. X. (1967). *Human communication theory*. New York, NY: Harper, Row Publishers.
- Dance, F. E. X. (1970). A helical model of communication. In K. K. Sereno & C. D. Mortensen (Eds.), *Foundations of communication theory* (pp. 130-137). New York, NY: Harper & Row.
- Falkheimer, J. & Heide, M. (2018). *Strategic communication, an introduction*. New York, NY: Routledge.
- Foss, S. & Griffin, C. (1995). Beyond persuasion: a proposal for an invitational rhetoric, *Communication Monographs*, vol 62.
- Foss, S., & Foss, K. (2019). *Inviting transformation, presentational speaking for a changing world*. Long Grove, IL: Waveland Press (de eerste versie van dit boek is van 2012).
- Glare, P. G. W. (ed.). (1968). *Oxford Latin dictionary*. London, UK: Oxford University Press.
- Goffman, E. (1974). *Frame analysis. An essay on the organization of experience*. Boston: Northeastern University Press.
- Goubin, E. (2015). *Het nieuwe communicatieklimaat. 20 Trends in communicatie*. Brussel: Politeia.
- Habermas, J. (1984). *The Theory of Communicative Action, Volume I: Reason and the Rationality of society*. Boston: Beacon.
- Hagoort, G. (red.). 2004. *Internoveer! Innovaties realiseren door interactiviteit. Beschouwingen, casestudy's, methodieken en instrumenten*. 's-Gravenhage: Reed Business Information.

Literatuur

- Hallahan, K., Holtzhausen, D. R., Ruler, B. van, Vercic, D., & Sriramesh, K. (2007). Defining strategic communication. *International Journal of Strategic Communication*, 1(1), 3-35.
- Heath, R.L., & Johansen, W. (Eds.). *The international encyclopedia of strategic communication*. New York, NY: Wiley Blackwell.
- Holsappel, E. (2015). The art of dialogue, interview met Noelle Aarts, in vakblad C, nr. 1.
- Holtzhausen, E.R., Fullerton, J.A., Lewis, B.K., & Shipka, D. (2021). *Principles of strategic communication*. New York, NY: Routledge.
- Holtzhausen, D. R., & Zerfass, A. (2013). Strategic communication - Pillars and perspectives on an alternate paradigm. In K. Sriramesh, A. Zerfass, & J.-N. Kim (Eds.), *Current trends and emerging topics in public relations and communication management* (pp. 283-302). New York, NY: Routledge.
- Holtzhausen, D. R., & Zerfass, A. (2015). Strategic communication: Opportunities and challenges of the research area. In D. R. Holtzhausen & A. Zerfass (Eds.), *The Routledge handbook of strategic communication* (pp. 3-17). New York, NY: Routledge.
- Jacobs, D. (1999). *Spel en Discipline. Wanneer draagt strategie bij?* Schiedam: Scriptum Books.
- Katz, E., Blumler, J. G., & Gurevitch, M. (1973). Uses and Gratifications Research. *The Public Opinion Quarterly*, 37, 509-523.
- Katz, E., & Lazarsfeld, P. (1955). *Personal influence: The part played by people in the flow of mass communications*. New York, NY: Free Press.
- Krippendorff. (1994). A recursive theory of communication. In D. Crowley & D. Mitchell (Eds.), *Communication theory today* (pp. 78-104). Cambridge, UK: Polity Press.
- Lazarsfeld, P., Berelson, B., & Gaudet, H. (1948). *The people's choice*. New York, NY: Columbia University Press.
- Leeuw, T. de (2001). *Bedrijfskundige methodologie. Management van onderzoek*. Assen: Van Gorcum.
- Lindlof, T. R. (2008). Constructivism. In W. Donsbach (Ed.), *The international encyclopedia of communication* (Vol. III, pp. 944-950). Malden, MA: Blackwell.
- Littlejohn, S. W. (1992). *Theories of human communication* (4th ed.). Belmont, CA: Wadsworth.
- Loo, H. van der, Geelhoed, J., & Samhoud, S. (2007). *Kus de visie wakker*. Schoonhoven: Academic Service.
- Luoma-aho, V., & Vos, M. (2010). Towards a more dynamic stakeholder model: acknowledging multiple issue arenas". *Corporate Communications: An International Journal*, 15(3), 315-331.
- Martin, R. L. (2014). The big lie of strategic planning. *Harvard Business Review*, 92, 78-84.
- Mintzberg, H., Quinn, J. B., & Ghoshal, S. (1995). *The strategy process*. European edition. London, UK: Prentice Hall.
- Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6, 257-272.
- Muntinga, D. (2016). *Merkbeheer: het merkmanagement van morgen*. Amsterdam: SWOCC.
- Neumann, W. R. (2008). Interaction. In W. Donsbach (Ed.), *The international encyclopedia of communication* (Vol. V, pp. 2305-2309). Malden, MA: Blackwell.
- Nothhaft, H., Weder, K.P., Vercic, D., & Zerfass, A. (Eds.) (2020). *Future directions of strategic communication*. New York, NJ: Routledge.
- O'Sullivan, T., Hartley, J., Saunders, D., & Fiske, J. (1983). *Key concepts in communication*. London, UK: Methuen.
- Paul, C. (2011). *Strategic communication: Origins, concepts, and current debates*. Santa Barbara, CA: Praeger.
- Reeves, M. & Deimler, M. (2011). Adaptability: the new competitive advantage. *Harvard Business Review*, July.
- Riel, C.B.M. van (1995). *Principles of corporate communication*. London: Prentice Hall.
- Rogers, E.M., & Kincaid, D.L. (1981). *Communication networks: Toward a new paradigm for research*. New York: Free Press.
- Roobeek, A.J.M. (2008). *Intercompanylab: strategieontwikkeling in een netwerkproces*. Zie www.meetingmoreminds.com.

Literatuuz

- Ruler, B. van (2012). Met het oog op communicatie. Amsterdam: Boom.
- Ruler, B. van (2018a). Communicatie in positie in drie stappen. Amsterdam: Boom.
- Ruler, B. van (2018b). Communication theory: An Underrated Pillar on Which Strategic Communication Rests, *International Journal of Strategic Communication*, 12(4), 367-381.
- Ruler, B. van (2020). De wijze lessen van Watzlawick, vakblad C, nr. 8.
- Ruler, B. van (2021a). Het echte ZBMO communicatiemodel, vakblad C, nr. 3.
- Ruler, B. van (2021b). Handboek communicatiestrategie. Agile methode voor strategieontwikkeling. Amsterdam: Boom.
- Schramm, W.E. (1954). The process and effects of mass communication. Urbana, Ill: University of Illinois Press.
- Servaes, J. (1999). Communication for development. One world, multiple cultures. Creskill, NJ: Hampton Press.
- Shannon, C. E., & Weaver, W. (1949). The mathematical theory of communication. Urbana, Ill: University of Illinois Press.
- Snowden, D.J., & Boone, M.E. (2007). A leader's framework for decision making, *Harvard Business Review*, November.
- Solingen, R. van (2018). Agile. Deventer: Vakmedianet.
- Stappers, J. G., Reijnders, A. D., & Möller, W. A. J. (1990). De werking van massamedia. Een overzicht van inzichten. Amsterdam, Netherlands: Arbeiderspers.
- Taylor, J. R., & Van Every, E. J. (2000). The emergent organization: Communication as its site and surface. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Thayer, L. (1968). Communication and communication systems. Homewood, IL: Richard D. Irwin.
- Thayer, L. (1987). On communication. Essays in understanding. Norwood, NJ: Ablex.
- Thorson, K. (2013). Strategic communication. Gedownload van <http://www.oxfordbibliographies.com/view/document/obo-9780199756841/obo-9780199756841-0007.xml>.
- Verrept, S. (1997). Communicatiegids voor managers, strategieën en vaardigheden. Houten: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Viki, T., (2015). On strategies deliberate and emergent, a corporate startup-approach. Gedownload van <http://www.tendayiviki.com/blog/on-strategies-deliberate-and-emergent-a-corporate-startup-approach>.
- Verhoeven J., & Madsen, V. (2022). Active Employee Communication Roles in Organizations: A Framework for Understanding and Discussing Communication Role Expectations. *International Journal of Strategic Communication* (in februari online gepubliceerd).
- Watzlawick, P., Beavin, J., & Jackson, D. (1967). Pragmatics of human communication: A study of interactional patterns, pathologies, and paradoxes. New York, NY: Norton.
- Whittington, R. (1993). What is strategy—And does it matter? London, UK: Routledge/International Thomson Business Press.
- Wiener, N. (1961). Cybernetics or control and communication in the animal and the machine. New York, NY: MIT Press.
- Zerfass, A. (2008). Corporate communication revisited: integrating business strategy and strategic communication, in: A. Zerfass, B. van Ruler, and K. Sriramesh (Eds.), *Public relations research, European and International perspectives and innovations*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Zerfass, A., Vercic, D., Nothhaft, H. and Weder, K.P. (2020). Strategic communication: defining the field and its contribution to research and practice, in: Nothhaft, H., Weder, K.P., Vercic, D., & Zerfass, A. (Eds.), *Future directions of strategic communication* (pp. 159-177). New York, NJ: Routledge.



Betteke van Ruler slaat na een lange carrière in de communicatiewetenschap alweer een jaar of tien een brug tussen theorie en praktijk. Zij verzorgt veel masterclasses en lezingen over nieuwe ontwikkelingen in het communicatievak, is mede-oprichter van de Van Ruler Academy en publiceert veel artikelen en boeken over zaken die het communicatievak kunnen verbeteren. In 1996 promoveerde zij op onderzoek naar communicatiemanagement in Nederland. Haar laatste boek is Handboek communicatiestrategie.

Betteke is erelid van Logeion, de beroepsvereniging voor communicatieprofessionals in Nederland, honorary member van Euprera, the European Public Relations Education and Research Association, honorary fellow van de onderzoeksschool ASCoR van de Universiteit van Amsterdam en fellow van ICA, the International Communication Association. In 2013 werd zij benoemd tot officier in de Orde van Oranje Nassau voor haar nationale en internationale bijdrage nader in de ontwikkeling van het communicatievakgebied.

Colofon

Concept en tekst: Betteke van Ruler

Grafisch ontwerp: Bianca Spierenburg