

# Een communicatieplan is nooit af

Tips voor de aanpak en vorm van je plan



"Ik heb in vijftien jaar nog geen enkel communicatieplan geschreven dat volledig is uitgevoerd." Dat was één de reacties op mijn vraag op LinkedIn aan collega's of ze die plannen nog schrijven en hoe ze het aanpakken. In dit artikel enkele tips om je op weg te helpen bij je eerste (of dertigste) plan.

**TON VOGELS**  
is communicatieadviseur en schrijftrainer. Hij helpt organisaties via trainingen en workshops met hun communicatiestrategie.

Zijn verre van uitgestorven, die communicatieplannen. Dat blijkt wel uit de kleine enquête die ik deed op LinkedIn. Het is niet alleen belangrijk gereedschap van de communicatieadviseur, ook tekstschrijvers en redacteuren worden vaak gevraagd om mee te denken. In zo'n plan beschrijf je de communicatiestrategie, -aanpak en -middelen, bijvoorbeeld bij een nieuw project. De vorm van zo'n plan is de laatste jaren alleen flink op de schop gegaan. Uitgebreide epistels sluiten niet meer aan op de behoefte van lezers zoals projectteams of managers. Maar wat dan wel? De reacties van communicatieadviseurs op LinkedIn zijn verrassend eensgezind, zowel als het gaat om de aanpak als het uiteindelijke resultaat.

### Doe het niet alleen

Om met die aanpak te beginnen, de grootste valkuil is om achter je bureau te gaan zitten tikken. Met andere woorden: te vroeg én in je eentje een plan in elkaar zetten. Toch gaat het in de praktijk meestal wel zo. Het plan is vaak nodig als paragraaf of bijlage bij het grotere projectplan. Maar wat weet je op dat moment nou écht over het project of over je doelgroepen?

### Maak kennis met het communicatieframe

Dit hulpmiddel is ontwikkeld door Betteke van Ruler en Frank Körver. Met dit frame kun je een goede strategie uitstippelen voor je communicatie, of het nu gaat om een project of een hele organisatie. Boek: 'Het strategisch communicatieframe. Praktische methode voor strategie-ontwikkeling'.

Voorkom dat je als communicatieadviseur het gewicht van de communicatie op je schouders neemt. De eerste stap naar een goed plan: maak het een gezamenlijke verantwoordelijkheid. Hoe doe je dat?

Vraag door. En nog een keer. En nog een keer. Projecten sneuvelen op blinde vlekken. Heb oog voor het belang van de zender en richt je vervolgens vooral op de ontvanger. Wat gaat die ervan merken? Waar wordt hij blij van? En waar niet? Het is verdraaid lastig, zo niet onmogelijk, om je te verplaatsen in een ander. Dus kom achter dat bureau vandaan. Ga kijken, luisteren, interviewen. Rode draden zijn vaak verrassend snel zichtbaar. Ze geven je houvast, nog voordat er een letter op papier staat.

### Communicatieframe als houvast

Schrijf het plan vervolgens ook niet alleen. Ik heb goede ervaringen met een sessie waarin je samen met je opdrachtgever of het projectteam nadenkt over communicatie. Dat is dus géén sessie waarin je het plan presenteert, maar waarin je samen de contouren schetst. Het communicatieframe van Betteke van Ruler, emeritus hoogleraar Communicatiewetenschappen, is een fijn en handig hulpmiddel daarbij (zie kader en foto). Dat blijkt ook uit de reacties: sinds haar boek over dit frame hebben verschillende adviseurs geen enkel plan meer geschreven. Dat begrijp ik wel. Het voordeel van het frame: je gaat nog niet in op details of uitvoering. Niemand heeft het al over folders of een website.

Bij mij begint zo'n sessie met een leeg flipovervel. Ik laat iedereen zelf (of in groepen) nadenken: waar kun je met communicatie het verschil maken? Wat zijn de groot-

ste bedreigingen? Wat is jullie communicatiestijl? Wat zou je doen als je ál je budget op één doel in moet zetten? Mijn ervaring is dat de antwoorden – en de discussie – al voor veel orde zorgen. Iedereen begrijpt dat communicatie niet iets is van de afdeling, maar van iedereen.

### Maximaal twee A4'tjes

En die plannen die nooit volledig zijn uitgevoerd? Schrijft deze communicatieadviseur dan slechte plannen? Nee, hoor. Het laat zien dat communicatie niet te voorspellen is. Het oude adagium van verandering via kennis, houding en gedrag gaat niet meer op. De mens én de wereld zitten ingewikkelder in elkaar. Gelukkig maar: voorspelbaarheid maakt het vak saai. Dit vraagt om een kort plan op hoofdlijnen. Maximaal twee A4, hoorde ik vaak. Liefst zo visueel mogelijk. Want opdrachtgevers, managers en raden van bestuur zijn lezers met (te) weinig tijd.

Wat doe je in die twee A4'tjes? Maak vooral de verwachtingen duidelijk: wat hoop je te bereiken? Wat is je strategie? Wie heb je daarvoor nodig? En ook: wat doe je níet? Is het organiseren van bijeenkomsten een onderdeel van communicatie, of juist niet? Vraag je daarnaast af of je wel een plan nodig hebt. Vaak wordt er natuurlijk om een plan gevraagd. Dat voelt als grip, als houvast. We willen de werkelijkheid graag in plannen gieten. Soms is echter een korte lijn voor de woordvoering ook voldoende.

Het voordeel van zo'n plan op hoofdlijnen is dat je meer vrijheid hebt om bij te stel-



Ton Vogels

jaren duurt. Het is bij de start lastig te voorspellen hoe de verschillende doelgroepen reageren. Daarnaast moesten we door het coronavirus het roer soms volledig omgooien.

Eén van die mijlpalen was de livegang van dat epd. Ik bracht de doelgroepen en strategie in kaart. Van het betrekken van huisartsen en het informeren van patiënten over veranderingen tot het tijdelijk omleiden van de ambulances, omdat het ziekenhuis een paar uur 'op zwart' zou gaan en het ICT-systeem tijdelijk niet te gebruiken zou zijn. Dat presenteerde ik – uiteraard weer via een flip – aan het projectteam. Het voordeel was dat iedereen in één oogopslag wist wat de aanpak was én waarom. Dat konden ze vervolgens ook vertellen aan de rest van de organisatie. Daarnaast heb je op deze manier de juiste discussies en kun je snel dingen aanpassen. Het kan dus zelfs zonder tekst.

### Kort, overzichtelijk, flexibel

Communicatieplan. Communicatieparagraaf. Communicatiekalender. Die termen zetten ons op het verkeerde been. Communicatie is niet statisch. We hebben te maken met mensen, met emoties, met omstandigheden. Had jij drie jaar geleden kunnen voorspellen hoe de wereld er nu uitziet? Verwacht dat ook niet van je communicatie. Hou het kort, overzichtelijk en flexibel. Communicatie is geen plan, maar een proces. Een proces waarbij je de regie voert, maar niet alle touwtjes in handen hebt. ■

len. Niet alles is vastgesteld en afgetikt. Ik noemde hiervoor al het communicatieframe. Tijdens een bijeenkomst met het projectteam verandert die lege flip in een visuele weergave van dat frame. Alles staat er – op hoofdlijnen – in. Iedereen heeft scherp op zijn netvlies wat de bijdrage is van communicatie. Blijkt de werkelijkheid tóch anders dan we bedacht hadden? Dan pakken we die flip er opnieuw bij, passen onderdelen aan, slijpen het fijn. Vervolgens kun je dat uitwerken in bijvoorbeeld een contentkalender.

### Strategie voor mijlpalen

Een praktijkvoorbeeld: voor een ziekenhuis dacht ik de afgelopen jaren mee over de communicatie over een nieuw Elektronisch Patiëntendossier (epd). Zo'n systeem heeft een enorme impact voor alle artsen en verpleegkundigen. Niet alleen de knoppen veranderen, maar hun hele manier van werken. Bij dit project koos ik ervoor om - na een communicatieframe voor het hele project - voor belangrijke mijlpalen een apart plan te maken. De reden is dat de ontwikkeling van zo'n epd

## VOLGEND NUMMER

### Verwacht in Tekstblad 3, 2022

- Dialogen tijdens publieksbijeenkomsten
- Podcasts over woordvoering en crisiscommunicatie
- Paula Steenwinkel over drogredenen

Verschijnt op 22 juni

## ABONNEREN



Nog geen abonnee?

Ga nu naar [tekstblad.nl/abbonement](https://www.tekstblad.nl/abbonement)

## Taal van Tiggeler - Vervolg van pagina 36

een ik-bijzin. Daarbij zeg je bijvoorbeeld niet 'ik heb trek', maar je zegt: 'ik (observator) merk dat ik (observant) trek heb'. Zo kun je allerlei gevoelens, ervaringen en gedrag bij jezelf constateren, alsof je het over iemand anders hebt: 'ik merk dat ik moe ben', 'ik merk dat ik het vervelend vind dat je zo reageert', 'ikervaar dat ik het fijn vind om even buiten te zijn'. Je kunt zelfs een *ik-dat-ik* combineren met een *voorzetsel-plus-mezelf*: 'ik merk bij mezelf dat ik social media even op een laag pitje zet als ik drukke weken heb'.

### Ik-verdubelaar

Waarom vallen deze manieren van uitdrukken me zo op? Omdat ik ze zelf nooit zou gebruiken. Zeker bij allerlei alledaagse handelingen en gevoelens voelt het overdreven om de ik-verdubelaar in te zetten, om jezelf te externaliseren en je talige alter ego op te blazen tot het gepamperde object van uitgebreide zelfreflectie. Maar misschien zit ik ernaast. Suggesteren al deze zinnen een diepgang die er niet is, of ben ik te ondiep om die diepgang te herkennen? Ik ben er nog niet helemaal uit/Ik merk bij mezelf dat ik er nog niet helemaal uit ben. ■

Eric Tiggeler is tekstschrijver, ontwikkelt communicatietrainingen voor het Taalcentrum-VU en schrijft taaladviesboeken. Zie ook [schrijfgids.nl](https://www.schrijfgids.nl).