

Communicatie strategie



Noordhoff Uitgevers

Wil Michels

3^e druk

Communicatiestrategie

Ontwerp omslag: Studio 212 Fahrenheit

Omslagillustratie: Getty Images

Eventuele op- en aanmerkingen over deze of andere uitgaven kunt u richten aan:
Noordhoff Uitgevers bv, Afdeling Beroepsonderwijs, Antwoordnummer 13,
9700 VB Groningen of via het contactformulier op www.mijnnoordhoff.nl.

*De informatie in deze uitgave is uitsluitend bedoeld als algemene informatie.
Aan deze informatie kunt u geen rechten of aansprakelijkheid van de auteur(s),
redactie of uitgever ontleen.*

0 / 19



© 2019 Noordhoff Uitgevers bv, Groningen/Utrecht, The Netherlands

Deze uitgave is beschermd op grond van het auteursrecht. Wanneer u (her)gebruik wilt maken van de informatie in deze uitgave, dient u vooraf schriftelijke toestemming te verkrijgen van Noordhoff Uitgevers bv. Meer informatie over collectieve regelingen voor het onderwijs is te vinden op www.onderwijsauteursrecht.nl.

This publication is protected by copyright. Prior written permission of Noordhoff Uitgevers bv is required to (re)use the information in this publication.

ISBN (ebook) 978-90-01-89988-2

ISBN 978-90-01-89987-5

NUR 802

Communicatie strategie

Wil Michels

Derde druk, 2019

Noordhoff Uitgevers, Groningen/Utrecht

Dit boek is niet voor mensen die:

Alles in hokjes willen stoppen. Het kind in zichzelf met het badwater wegspoelen. **Gelukkig worden door te willen zijn als ieder ander.** **Een avonturenreis kopen bij een reisbureau.** Altijd een regenjas bij zich dragen voor het geval dat. **Blijven wachten op hun kans.** **Altijd memoreren aan 'die goede oude tijd'.** Om vijf voor negen op het werk verschijnen en om vijf voor vijf weer vertrekken. **Elk jaar naar dezelfde camping gaan.** Al hun geld opzij zetten voor mogelijke tegenslagen. Rennen om nergens te komen. Plannen maken maar nooit in actie komen. Menen dat je met je ogen dicht niets ziet. **Altijd antwoorden met 'ja, maar...'** Bang zijn voor beren op de weg. Proberen de werkelijkheid in procedures te vatten. **Problemen uit het verleden interessanter vinden dan kansen in de toekomst.** Het gemiddelde koesteren in plaats van het afwijkende. **Geloven dat dromen bedrog zijn.** Denken dat grenzen echt bestaan. Het druk, druk, druk hebben met niets.

Welkom!

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

Ons streven was: stel dat je maar één communicatieboek zou mogen kopen, dan zou het dit boek moeten zijn. Een hoge ambitie. Of het gelukt is, kunnen wij zelf niet zeggen maar we zijn wel een eind gekomen. Dat zeker ook door de hulp van tientallen professionals die hun commentaar gaven op de strategieën. Daardoor werd alles scherper en concreter. Dank jullie allen.

De communicatiestrategieën zijn mede gebaseerd op twintig jaar praktijkervaring als directeur van mijn communicatiebureau, op jarenlange leservaring in het hbo en tientallen jaren als bestsellerauteur van boeken over communicatie.

Dit boek is voor zowel jonge als voor ervaren communicatieprofessionals die hun opdrachtgevers willen verrassen met een creatieve communicatiestrategie. Het maken van een strategie is bijna altijd een samenspel. Denk aan het Afrikaanse spreekwoord: alleen ga je snel, samen kom je verder.

Iedereen in een organisatie lijkt verstand te hebben van communicatie. Iedereen tweet, zit op Facebook en Instagram en doet in de vrije tijd wat met photoshop. Communicatie als vaardigheid is voor iedereen. Communicatie als vak is voor professionals. Bijna niemand weet iets van communicatiestrategie. Hier ligt jouw kans!

De strategie die je gaat ontwikkelen, is zelden copy-paste uit dit boek toe te passen. Het blijft altijd maatwerk. De communicatiestrategieën in dit boek zijn denkrichtingen die je benut ter inspiratie. Gebruik ze om tot eigen inzichten te komen en zelf een passende strategie te maken. Picasso zei: 'Good artists copy. Great artists steal.' Je mag uit dit boek alles elegant stelen.

Voor elke aparte strategie in dit boek heb ik zeker zestig uur besteed aan bedenken, inlezen en gesprekken. Honderden communicatieprofessional volgden afgelopen jaren de workshop Creatieve Communicatiestrategie en stelden kritische vragen. Tientallen mensen gaven feedback. Op basis daarvan is alles aangepast. Benut al dat verrichte denkwerk en maak er zelf iets moois van.

Bij iedere module staan boeken die interessant zijn als je met een bepaalde strategie verder aan de slag gaat. De boeken staan niet op alfabetische volgorde. De eerstgenoemde boeken vinden we het meest waardevol om je verder te verdiepen.

Aan deze derde druk van Communicatiestrategie is een jaar gewerkt. We ontvingen veel input vanuit het werkveld wat ons hielp het hele boek te slopen en weer op te bouwen. Dit resulteerde in twee nieuwe strategieën: de netwerkstrategie en de influencerstrategie. Ook ontwikkelden we een module over gedragsverandering. Daarnaast is er meer focus op positioneren en op een creatieve aanpak bij het ontwikkelen van een strategie. Ten slotte vind je nieuwe analysetools die je helpen bij het ontwikkelen van je eigen strategie. Extra is het werkboek Van operationeel naar strategisch.

Het lezen van een kookboek maakt je nog geen topkok. En zo maakt het lezen van dit boek over communicatiestrategie je nog geen meester-strateeg. Maar als je oefent, naar anderen kijkt en vragen blijft stellen, kom je ver. Bedenk: melk komt niet uit een pak en een strategie niet uit een boek. De maker ben en blijf jij zelf!

En dan nu aan de slag.

Succes.

Wil Michels

UIT DIT BOEK MAG
JE SCHAAMTELOOS
STELLEN. BENUT HET
DENKWERK DAT WIJ
AL GEDAAN HEBBEN.
MAAR MAAK ER WEL
JE EIGEN VERSIE
VAN!!!

Inhoud

- 1 Denken over strategie 13**
 - 1.1 Visie op communicatiestrategie 14
 - 1.2 Positie van communicatie in de organisatie 18
 - 1.3 Zeven uitgangspunten voor een communicatiestrategie 19

- 2 Analyse van de context 23**
 - 2.1 Verken de context 24
 - 2.2 Ga aan de slag met de kernwaarden 25
 - 2.3 Bepaal de doelgroepen en stakeholders 26
 - 2.4 Formuleer de doelstellingen 27

- 3 Strategie en onderzoek 33**
 - 3.1 Onderzoekende houding 34
 - 3.2 Inzichten als basis voor je strategie 36
 - 3.3 Design thinking 41

- 4 Analysetools 45**
 - 4.1 Strategisch communicatierame 46
 - 4.2 Business Model Canvas 47
 - 4.3 Golden Circle 50
 - 4.4 Engagementscore 51
 - 4.5 Stakeholderanalyse 52
 - 4.6 Customer Journey 54
 - 4.7 Empathy map 56
 - 4.8 Person's 59
 - 4.9 Start-stay-stop methode 61
 - 4.10 Communicatie Canvas 62
 - 4.11 Combineer 65

- 5 Strategie en gedragsverandering 67**
 - 5.1 Basiskennis over ons brein 68
 - 5.2 Basisstrategieën bij gedragsverandering 69

6 Positionering 75

- 6.1 Strategie, positionering en visie 77
- 6.2 Positioneringstrategie 79
- 6.3 Visie op positionering 88
- 6.4 Visie op communicatie van de organisatie 89

7 De basis communicatiestrategieën 95

- 7.1 Strategie bij internal branding 96
- 7.2 Strategie bij reputatiemanagement 106
- 7.3 Strategie bij participatie 117
- 7.4 Strategie bij verandercommunicatie 126
- 7.5 Strategie bij issuemanagement 139
- 7.6 Strategie bij netwerken 150

8 Creatieve aanpak voor strategie-ontwikkeling 159

- 8.1 De vraag analyseren 160
- 8.2 De juiste metafoor bepalen 160
- 8.3 Associaties maken 161
- 8.4 Associaties kiezen 162
- 8.5 Acties in de juiste volgorde zetten 162
- 8.6 Acties verdiepen 164

9 Creatieve communicatiestrategieën 167

- 9.1 Fanstrategie 168
- 9.2 Ambassadeurstrategie 182
- 9.3 Influencerstrategie 191
- 9.4 Familiestrategie 200

10 Storytelling 211

- 10.1 Corporate story 212
- 10.2 Elementen van een corporate story 212
- 10.3 De techniek van storytelling 212
- 10.4 Storytelling en communicatie 214
- 10.5 Van corporate story naar storytelling 215

11 Contentstrategie 219

- 11.1 Content is King 220
- 11.2 Content Cirkel 221

12 Van strategie naar uitvoering 231

12.1 Implementatie van een communicatiestrategie 232

12.2 Scrum en agile werken 232

12.3 Strategie en middelen 234

12.4 Beoordelen van een communicatiestrategie 235

Extra: Van operationeel naar strategisch 237

Interessante literatuur 252

Register 255

Thanxxs to 257

Over de auteur 258

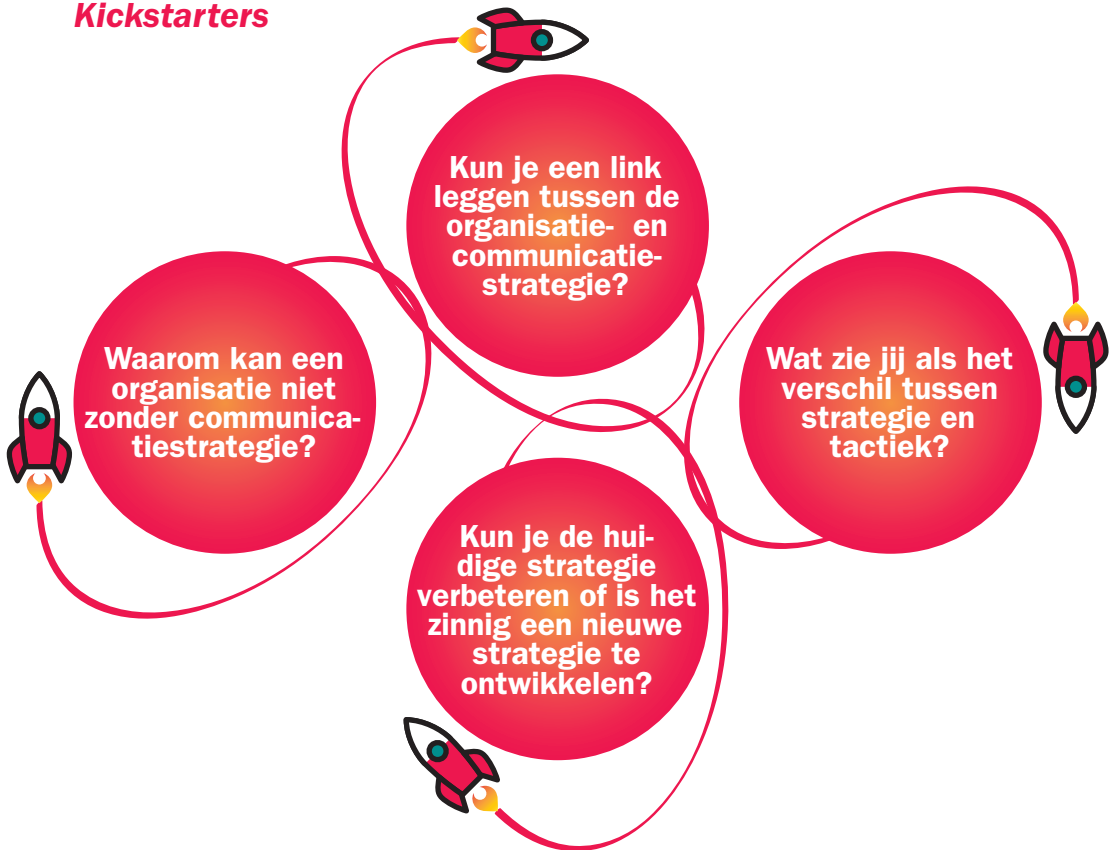


STRATEGIE GAAT
OVER HET MAKEN
VAN KEUZES

1

Denken over strategie

Kickstarters



1.1 Visie op communicatiestrategie

Communicatiestrategie omschrijven wij als de manier waarop een organisatie interacties aangaat met haar interne en externe omgeving om waardevolle relaties en een krachtige reputatie op te bouwen. Een doel beschrijft *wat* je wilt bereiken. Een strategie beschrijft in hoofdlijnen *hoe* je dat doel wilt gaan bereiken. Als er geen (communicatie)strategie is binnen een complexe samenleving waarin continu prikkels van buiten komen dan schiet de organisatie alle kanten op omdat ze niet kan bepalen wat relevant is en wat niet.

Strategie komt van stratos, oftewel: de weg. Dat is de letterlijke Griekse vertaling. Maar ook een mooie metafoor. Want hij klopt in allerlei opzichten. Als je een strategie ontwikkelt, zet je een route uit en wijs je de weg. Die kant moet je op, dan komt het goed. Het kan een route zijn die een ander al eerder heeft uitgezet, het kan een zelf uitgestippeld traject zijn. Allebei goed.

Communicatiestrategie geeft alle activiteiten een focus

Strategie gaat om wat een organisatie doet maar ook om wat ze niet doet. Een strategie brengt focus aan in de activiteiten en voorkomt dat er overhaaste of juist helemaal geen beslissingen worden genomen. Een strategie biedt bovendien een argument om **nee** te zeggen tegen bepaalde voorstellen omdat ze niet aansluiten bij de gekozen koers.

Strategie biedt antwoord op de vraag: **Waarom** communiceert **Wie** met **Wie** in welke context **Waarover** en op **Welke** wijze?

Vaste patronen doorbreken

Als communicatiestrategie wordt van je verwacht dat je door vaste organisatie-routines heen durft te breken. Dat je de organisatie een spiegel voorhoudt en dat je reflecteert op ingesleten patronen van de organisatie. Maar als je je te kritisch opstelt, te veel buiten gebaande paden gaat, te ver vooruit kijkt, slaag je er niet in om toegevoegde waarde te hebben. Je moet balanceren tussen inkapseling en afstoting.

Lef hebben om te experimenteren

Als communicatiestrategie moet je het lef hebben om te experimenteren. Je gaat de interactie aan met de in- en externe omgeving en verbetert continu op basis van verkregen feedback. Darwin stelde al: de soort die het beste in staat is zich aan te passen aan de veranderende omgeving overleeft. Succesvolle organisaties zijn flexibel en in constante interactie met de omgeving zonder daarbij hun eigenheid te verliezen.

Toppers aan het woord

We laten nu een paar toppers aan het woord met hun gedachten over (communicatie)strategie.

Communicatieprofessionals ondersteunen verandering, verbetering en vernieuwing. Communicatieprofessionals zorgen voor verbinding, voorkeur en vertrouwen.

Ron van der Jagt via Twitter (@ronvanderjagt, 2015)

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

Noelle Aarts in Strategische Communicatie (2014)

De twee focuspunten van communicatie zijn merkmanagement en interactie-management. De manier waarop de organisatie met de omgeving communiceert en in interactie is, bepaalt het succes van die organisatie. Dat betekent aandacht voor stakeholders, voor klantbeleving en voor contentmanagement. Daarbij staat het merk centraal. Het merk en de reputatie zijn van steeds groter belang. Waarden, verhalen en emoties maken daarbij het verschil.

Vera de Witte in De nieuwe communicatieprofessional (2017)

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

Henry Mintzberg in Strategie slaat terug! (2005)

Strategie is een creatief en conceptueel proces

Met een strategie wil de organisatie van A naar B. Soms zelfs van A naar Z. Maar het is geen snelweg die direct leidt van start naar finish. Je weet nooit zeker of de boodschap en de aanpak aanslaan. Dus gaat het om kleine stapjes nemen, goed monitoren wat er gebeurt en dan bijstellen en verdergaan.

Een strategie is geen strakke planning maar een creatief proces waarbij de organisatie een stip op de horizon zet en dan op pad gaat. De metafoor van de weg of de reis zie je veel terug in de literatuur over strategie. Van belang is wel de juiste weg te kiezen. Een gezegde luidt: *Wat heeft het voor zin te rennen als je niet op de goede weg bent?* Dat lijkt logisch maar hoe kun je nieuwe wegen vinden als je niet durft te verdwalen? Albert Einstein omschreef het zo: *De belangrijkste problemen kunnen niet worden opgelost binnen het kader waarin ze gecreëerd zijn.* Bedenken van een nieuwe, creatieve communicatiestrategie vereist dus dat je van de gebaande paden durft af te wijken.

Strategie was...

- Woorden
- Saai
- Bulletpoints
- Theoretisch
- Vaag

Strategie kan zijn...

- Flow*
- Fun*
- Dynamisch*
- Creatief*
- Beeldend*

Strategisch denken

We gaan in dit boek uitgebreid in op concrete communicatiestrategieën maar nu eerst nog even iets over strategisch denken in het algemeen. Bij strategisch denken staat het effect op de lange termijn voorop. Strategisch denken omvat:

- analyseren van de in- en externe ontwikkelingen
- analyseren en overwegen van alternatieven en denken in scenario's
- kiezen zodat de organisatie weet wat ze doet en ook wat ze niet doet
- aangaan van een dialoog met interne en externe stakeholders

Organisatiestrategie, communicatiestrategie en implementatie

Als we het over strategie hebben dan komen er altijd veel begrippen aan bod die steeds een andere lading hebben en dat kan verwarrend werken. Bijvoorbeeld: wat versta je onder strategie en wat onder communicatiestrategie? In dit boek onderscheiden we drie niveaus:

1) organisatiestrategie, 2) communicatiestrategie en 3) implementatie.

Dit zijn de essentiële vragen die je stelt:

- Organisatiestrategie: van welke kernproblemen ligt het management wakker?
- Communicatiestrategie: hoe kan communicatie bijdragen aan het (mee) oplossen van een organisatievraag?
- Implementatie: wie doet wat en wanneer met welke middelen?

Organisatiestrategie

- Heeft als basis het *Why* van de organisatie.
- Is in lijn met de visie, de missie en collectieve ambitie.
- Gaat over de relevantie van de organisatie voor maatschappij, markt en mens.
- Gaat ook over de positionering en het merk.

Communicatiestrategie

- Stemt intern af wat er extern gebeurt.
- Geeft concreet de communicatie aan met specifieke doelgroepen en stakeholders.
- Bevat een aansprekende propositie.
- Geeft input en kaders voor een creatief concept en campagnes.
- Bevat een verantwoording waarom juist deze strategie zal werken.

Implementatie

- Gaat in op wat de organisatie concreet moet doen om te komen waar ze wil zijn.
- Beschrijft de acties, interventies, kanalen en middelen.
- Bepaalt meetbare doelen en KPI's.
- Geeft de contentaanpak aan.
- Gaat in op investeringen en kosten.
- Schetst een duidelijk tijdpad.

Verschil tussen strategie en tactiek

Veel over strategie en tactiek leerden we uit de krijgskunst. Als we in militaire termen spreken, kun je een oorlog alleen winnen als er veldslagen worden gewonnen. Tactiek gaat dan over het winnen van veldslagen. Strategie gaat over het winnen van oorlogen. *'Een strategie zonder tactiek is de traagste weg naar de overwinning. Een tactiek zonder strategie is het lawaai voor een nederlaag.'* Chinese veldheer Sun Tzu

Uitspraken over militaire strategieën kun je vaak goed te vertalen naar communicatiestrategie. Carl von Clausewitz schreef in *Over de oorlog* (1832): *'Waar absolute superioriteit niet bereikbaar is, moet men op het beslissende punt een relatieve superioriteit creëren door deskundig gebruik te maken van wat men heeft.'* Vertaald naar een communicatiestrategie: als de organisatie geen marktleider is, moet de organisatie uitblinken door gebruik te maken van de specifieke sterkte die de organisatie heeft.

Samenvattend: strategie bestrijkt de lange termijn, tactiek de korte termijn. Tactiek zijn de specifieke acties op een specifiek moment waarbij de organisatie inspeelt op een specifieke situatie.

Huidige strategie verbeteren of een nieuwe strategie ontwikkelen?

Als een organisatie met een bepaalde communicatievraag wordt geconfronteerd, kan ze dit proberen op te lossen binnen de bestaande aanpak. Het kan ook zijn dat er ideeën zijn over hoe het fundamenteel anders kan en anders moet. Innovatie is vaak doen wat een ander niet durft. De essentiële aanname bij creativiteit is: hoe we het nu doen, is mogelijk niet de beste manier.

Het is slim om niet steeds alles te veranderen maar goed te weten wat er wanneer juist wel moet veranderen. Verander niet om het veranderen. Anders is niet altijd beter. Dat er een nieuwe directeur komt of dat er een nieuwe managementtrend populair is, betekent nog niet dat alles overhoop moet worden gegooid. Bovendien moet een nieuwe strategie haalbaar zijn voor de organisatie. Tijd, budget, ruimte en commitment van het managementteam zijn noodzakelijk.

Wees kritisch als je nadenkt over het ontwikkelen van een nieuwe strategie. Als de organisatie al sterke elementen bezit, is het vaak verstandiger

om door te gaan met wat de organisatie al doet. Kijk dan waar de kracht nu al zit en versterk het bestaande.

Iedere coach weet: never change a winning team. Een succesvolle coach weet ook wanneer te veranderen en wanneer niet. Het geheim van zijn succes: veranderen voordat de verandering echt noodzaak is. Dit geldt ook voor de organisatie- en communicatiestrategie.

1.2 Positie van communicatie in de organisatie

De organisatie van de communicatie is erg belangrijk. Welke positie heeft communicatie in de organisatie en welke positie ambieert het team Communicatie?

Bouwen aan het merk en de reputatie zijn zaken die het meest worden gewaardeerd door de top van de organisatie maar die aspecten van het vak krijgen vaak de minste tijd en aandacht van de meeste communicatiemedewerkers. Veel communicatiemedewerkers zijn de hele dag bezig talloze vragen en verzoekjes te verwerken en komen weinig toe aan strategische taken die op de langere termijn zijn gericht.



Bron: Reputatiegroep

Ron van der Jagt omschrijft drie kerntaken voor communicatieprofessionals: 1) reputatie en relaties, 2) regie en 3) realisatie.

- **Reputatie en relaties** zijn een taak op de lange termijn. Bouwen aan en adviseren over het merk staan hierbij centraal. Je denkt na over de positionering en over het leggen van verbindingen met de stakeholders. Deze taak blijkt door het management het hoogst te worden gewaardeerd maar communicatiemedewerkers besteden hier vaak de minste tijd aan.
- **Regie** omvat vooral de afstemming tussen de interne en externe communicatie, de content- en mediastrategie en het communicatiever maken van de organisatie.
- **Realisatie** gaat over de productie van content en middelen. Dit is de meest tijdrovende, ambachtelijke kant van het vak.

De teams Communicatie willen en moeten overschakelen van het altijd drukke servicebureau naar een innovatief power house met impact.

1.3 Zeven uitgangspunten voor een communicatiestrategie

We gaan nu in op de uitgangspunten die we in dit boek hanteren als we het hebben over communicatiestrategie.

1 Denk niet dat alles een communicatieprobleem is

Baken je eigen takenveld duidelijk af door naar de organisatievraag te kijken en te bedenken: in hoeverre kan communicatie een bijdrage leveren aan de oplossing van de vraag? Een valkuil is dat communicatiemensen soms denken dat alles een communicatieprobleem is en dat alles met communicatie is op te lossen. Laat je als communicatieprofessional in een organisatie niet allerlei taken 'aansmeren' waarbij je met communicatie geen impact hebt en geen succes kunt behalen.

2 Zie strategie als een proces en niet als een product

Strategievorming vindt plaats in een dynamische relatie met stakeholders, binnen en buiten de organisatie. Strategie is niets iets van een team of alleen van de directiekamer. Het voordeel van een interactief proces is dat zo een draagvlak en betrokkenheid worden gecreëerd en dat de strategie steeds kan worden bijgesteld. Strategie is een continu proces dat samen met de omgeving vorm en inhoud krijgt. En als de strategie op papier staat, is dat geen eindpunt maar meer de start om concrete acties uit te voeren.

3 De relatie staat centraal

Sommigen zetten bij communicatiestrategie de zender centraal, anderen de ontvanger. Wij vinden dat de relatie centraal moet staan. De gedeelde emotie en energie die zorgen voor een flow.

4 Zoek de dialoog en creëer draagvlak

Een nieuwe communicatiestrategie is krachtiger als ze is ontwikkeld door participatie van en co-creatie met de medewerkers en externe stakeholders. Het proces van het ontwikkelen van een strategie speelt zich vaak af in een te kleine kring. Aan het eind van het hele proces komt dan als een konijn uit een hoge hoed het resultaat tevoorschijn. In een korte presentatie wordt de nieuwe strategie uitgelegd aan de rest van de organisatie. Vervolgens blijkt dat de medewerkers de nieuwe koers helemaal niet zien zitten terwijl er toch zo goed over na is gedacht! Als communicatieprofessional faciliteer en stimuleer je de dialoog. Maar bedenk wel: een open dialoog impliceert geen totale democratie. Bij het ontwikkelen van een strategie zijn ook een inspirerende visie, een duidelijke structuur en enthousiasmerende leiding nodig.

5 Denken – doen – denken – doen

Bij strategie gaat het om denken én doen. Sommigen menen dat het aller-eerst gaat om het bedenken van de strategie en vervolgens om het (laten) uitvoeren van het operationele plan. Anderen menen dat het vooral op doen aankomt. Natuurlijk gaat het om het vinden van de middenweg.

Een communicatiestrategie start je vanuit de inzichten uit de analysefase. De gekozen strategie leidt tot een aanpak met concrete stappen en acties. Vervolgens kijk je naar het resultaat en stel je de aanpak bij. Het is een samspel. Je moet niet eerst heel lang nadenken en dan pas iets doen. Het gaat om denken - doen - denken - doen - enzovoort. Dus met korte feedbackloops. Daarbij is het denken er om het doen mogelijk te maken. Vervolgens brengt het doen het denken weer verder. De scrumaanpak (zie paragraaf 12.2) sluit daar goed op aan. Blijven leren van eerdere ervaringen is het geheim van succesvolle organisaties. Het ultieme concurrentievoordeel van een organisatie is de vaardigheid om te leren en om het geleerde om te zetten in actie.

6 Spreek ook de emotie aan, anders komt niets in beweging

Als de strategie de emotie niet raakt, komt niets in beweging. Het woord emotie komt van het Latijnse *emovere* wat betekent *een beweging naar buiten toe* of *in beweging zetten*. In een ruimere betekenis verwijst het dus naar alles wat ons in beweging zet, zowel intern als extern. Als een nieuwe strategie zowel de ratio als de emotie aanspreekt, is de kans op een succesvolle implementatie groter.

Succesvolle strategieën zijn onweerstaanbaar en overtuigend, om het wat bruisender te formuleren: ze zijn verleidelijk. Een strategie heeft pas echt potentie wanneer zij een blik op de toekomst werpt die mensen verleidelijk vinden. Verleidelijk, niet misleidend of manipulatief.

Jeanne Liedtka in *Strategie slaat terug!* (2005)

7 No guts, no glory

Denk in mogelijkheden, niet in moeilijkheden. Winnaar van een spel word je niet alleen door de kaarten die je krijgt maar ook door hoe je het spel speelt. No guts, no glory. Start met wild te denken. Dat is beter dan je veilige, voorzichtige ideetjes later proberen op te pimpen. *Ja maar* is in feite vaak *Nee*. En de beren op de weg waar ze het soms over hebben, heb ik in het echt nog nooit gezien. Jij wel?