

WAT IS (DE MAGIE VAN) STRATEGIE?

“Strategische vragen zijn taai en oplossingen liggen niet voor het oprapen. Gesprekken daarover zullen je geregeld het gevoel geven dat je niet vooruitkomt. Als dat gevoel je vaak genoeg bekruipt, ben je waarschijnlijk met de juiste onderwerpen bezig.”

FEMKE DE VRIES

Bijzonder hoogleraar Toezicht aan de
Rijksuniversiteit Groningen en
toezichthouder in de financiële sector

INLEIDING



Ik wil het hebben over strategie. En corporate communicatie. Over hoe deze twee zich tot elkaar verhouden. Wat je met strategie moet. Wat je ermee kunt als corporate communicatieprofessional.

Want de verhouding tussen strategie en corporate communicatie lijkt relatief voor de hand liggend. De strategie vertelt waar de organisatie voor staat, wat belangrijk is, en wat de organisatie betekent voor of vraagt van de omgeving, klanten en medewerkers. Corporate communicatie maakt hier mooie verhalen van en pusht dit via de diverse kanalen. Klaar.

Maar de praktijk is weerbarstiger – of kansrijker. De strategie is nogal eens ambigu: niet helder, breedsprakig, of soms zelfs afwezig. En wat is onze rol precies als corporate communicatie ten aanzien van ‘strategie’? Sec het maken van verhalen? Wat kunnen we mogelijk nog meer toevoegen aan de strategie van de organisatie? Is ‘strategie’ an sich geen communicatief proces en zo ja, hoe moet corporate communicatie zich dan hierin opstellen?

Ik hoop dat dit schrijven het denken en gesprek over de verhouding en verbinding tussen corporate communicatie en strategie aanjaagt. Waar mogelijk biedt het richting en soms is het alleen maar input om te reflecteren op de eigen praktijk.

Ik werk dit alles in zes delen uit. Ik weet uit eigen ervaring dat te grote stukken tekst niet uitnodigen en dat er in de drukte van alledag ook beperkt tijd voor is. Ik beperk me per deel, zodat het ongeveer binnen een half uur te lezen is.

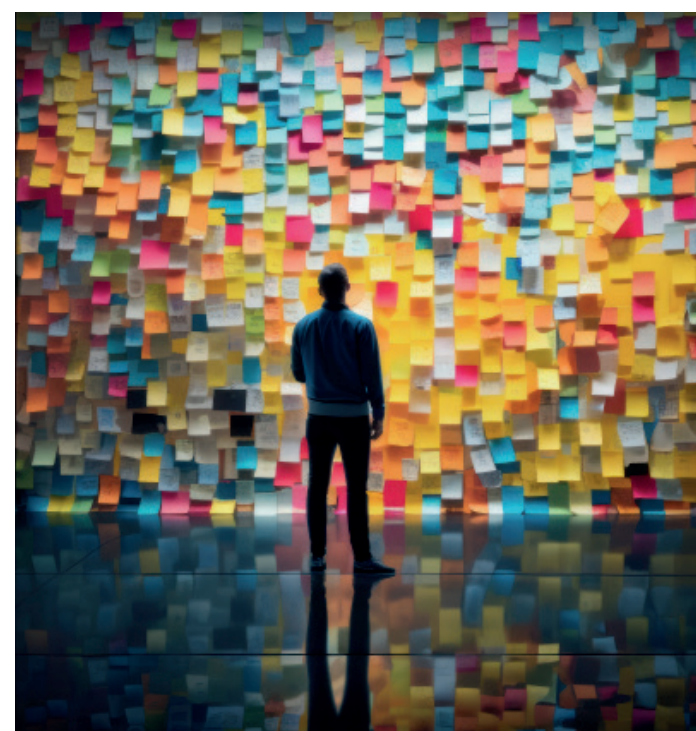
In dit deel ga ik dieper in op mijn persoonlijke motivatie om me met strategie bezig te houden, en ik werk een viertal bronnen uit over strategie om de breedte van het begrip te schetsen. In deel 2 ga ik dieper in op diverse strategische scholen, in deel 3 ga ik in op wat een strateeg en strategisch denken is, deel 4 gaat over strategisch plannen, deel 5 over strategie executie, deel 6 over de impact en rol van corporate communicatie in het licht van de eerdere delen en de toekomst van strategie.

Veel leesplezier,
Michel Kok
HollandSpoor

PERSOONLIJKE MOTIVATIE:

DE MAGIE

Waarom over strategie? Strategie is simpelweg een magisch begrip. Het heeft de connotatie in zich van een 'meester'. Iemand die een strategie kan bedenken moet wel het bijpassende intellect, overzicht en inzicht hebben om over de lange termijn uitspraken te kunnen doen. Deze persoon moet wel zeer capabel zijn op zijn (of haar) terrein. Ook draagt strategie de impliciete belofte in zich van beheersing, controle. Als je een strategie hebt dan heb je de kaart of het gereedschap in handen dat je in staat stelt een punt in de toekomst en je doelen te bereiken of zelfs je omgeving te beheersen. En tot slot bevindt strategie zich in het domein van het mogelijke. Het denken over en werken aan strategie beweegt zich in de brede wereld van scenario's, analyse, creativiteit – daar waar je de werkelijkheid zelf kunt creëren en nog geen sprake is van een weerbarstige werkelijkheid. Niet verwonderlijk dat juist daar energie loskomt.



“Daar waar je de werkelijkheid zelf kunt creëren en nog geen sprake is van een weerbarstige werkelijkheid.”

De schaduwzijde van strategie

En aan de andere kant: hoe komt het dat we het woord strategie zo makkelijk gebruiken, te pas en te onpas? Dat strategieën zo vaak niet het vooraf beoogde resultaat leveren? Dat naarmate we er meer mee vandoen hebben, we er steeds minder aandacht voor lijken te hebben?

Strategie heeft blijkbaar ook een schaduwzijde. Als eerste hebben we de neiging onszelf te overschatten bij het strategisch denken. Strategie misleidt ons door ons te laten geloven dat we wel kunnen weten hoe het zit, door passende stappen en methodes te bieden. Daarnaast versterkt strategie het geloof in zichzelf en daarmee onze overtuiging door continu zelfbevestiging te bieden, bijvoorbeeld in de vorm van KPI's en rapportages. Daarbij hebben we te weinig oog voor adaptatie, aanpassingen, tussentijds leren, mede door het eerste punt, door onze sterke bias. Maar ook door een gebrekkige verbinding van strategie met de waan van de dag. Strategie kan te rigide zijn of te abstract, waardoor het geen echte richting biedt. Of andersom: wanneer we eenmaal ondergedompeld zijn in de waan van de dag, lijkt strategie ons volledig los te laten.

En tot slot: doordat we zo geloven in onze strategie en ons zo fijn bewegen in het domein van het mogelijke, blijven we blind voor de alledaagse complexiteit. Voor hoe de wereld samenhangt. Voor het systeem waar we zelf ook onderdeel van zijn. Strategie biedt ons een comfortabele omgeving, die ons ook vatbaar maakt voor gebrekkelijk succes of domweg falen.



De realiteit van strategie

Kortom, strategie beweegt zich tussen het zijn van een stevig houvast voor de lange termijn en juist iets wat verblindt of zelfs geen echte betekenis of waarde biedt. De conclusie moet dan wel zijn dat strategie

inherent ambigu is. Deze ambiguïteit vind je ook terug in veel strategische inhoud. Bijvoorbeeld een bedrijf in de offshore dat helpt olie op te pompen en aan de andere kant vertelt hoe centraal duurzaamheid is. Of een bekend Nederlands technisch zorgconcern dat zich focust op organische groei én op duidelijke keuzes, en op innovatie én excellente executie. Ambiguïteit zit in strategie ingebakken.

Strategie bevat continu contradicties, paradoxen, omdat het iets wil zeggen over alles. Iets over nu en over straks, iets over de mens en de organisatie, over het grote en het kleine. Strategie wil richting geven, inspiratie, maar ook kaders scheppen en beperkingen opleggen. Aanzetten tot actie, maar deze ook inperken. Strategie wil adaptief zijn en voorschrijvend. Strategie zegt ons dat we bescheiden moeten zijn en dat we moeten kiezen, maar aan de andere kant verleidt ze ons met de gedachte dat we 'meester' zijn, in control, zo een platform biedend voor onze eigen overmoed.

En het is juist deze ambiguïteit, deze veelzijdigheid die het zo fascinerend, of: magisch, maakt. We kunnen niet zonder, maar soms ook niet met. Door strategie te zien als iets noodzakelijks, behulpzaam, soms wispelturig, soms direct, soms paradoxaal, scheppen we ruimte om ons er anders toe te verhouden. Kunnen we er scherper over praten en beter benoemen wat we nodig hebben, waar we tegenaanlopen, of waar we juist iets mee moeten.



Corporate communicatie

Zoals boven al benoemd is een centrale vraag: hoe verhouden strategie en corporate communicatie zich tot elkaar. In ieder geval durf ik wel te stellen dat goed, diep inzicht in wat (de) strategie (van jouw organisatie) is – wat de kracht is, de uniciteit, de dilemma's of paradoxen – nodig is wil je écht op strategisch niveau een bijdrage kunnen leveren. Om een passend en precies narratief te ontwikkelen, om te begrijpen welke spanning medewerkers of de omgeving kunnen ervaren tussen de strategie op papier en die in de praktijk. En

om zo vanuit jouw domein een volwaardige sparringpartner te kunnen zijn voor de organisatie.

Ik schrijf dit vanuit mijn eigen kennis van en ervaring in de beroepspraktijk – zowel aan 'klant-' als 'bureauzijde', mijn zeventien jaar als docent communicatiestrategie aan de TU Delft, mijn masteropleidingen, de artikelen en boeken die ik gelezen heb, en natuurlijk de vele gesprekken hierover die ik de afgelopen jaren heb gevoerd. Overigens in de wetenschap dat ik vooral ook heel veel niet heb gedaan en gelezen en dat mijn perspectief er ook maar één van vele is.

3. WAT IS STRATEGIE?

Van Dale beschrijft strategie als:

- 1) wetenschap, kennis van het oorlog voeren en
- 2) plan van handelen.

Ik denk dat dit ook wel de meest voorkomende associatie is: oorlog en iets met een plan om je doelen te bereiken. In boeken en opleidingen waarin je communicatiestrategieën moet maken, wordt je ook vooral geleerd een plan te maken om zo een doel te bereiken. Maar, zoals met zoveel dingen: als je er langer bij stilstaat, kun je er op veel meer manieren naar kijken. Hieronder een viertal bronnen, met meteen de disclaimer dat er natuurlijk een astronomische hoeveelheid bronnen is. Ik kies deze hieronder, omdat ze alle vier in zekere zin afbouwend zijn (van breed naar een smal perspectief op strategie).



1. Op Safari

We beginnen met de breedste blik: Op strategiesafari. Op reis door de wildernis van strategisch management van Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand en Joseph Lampel. De auteurs geven aan dat we als professionals die bezig zijn met strategie, allemaal een vertekend deel hebben. Ze gebruiken de metafoor van een olifant. De een voelt een boom (een poot), de ander een slang (de slurf), etc. Niemand ziet dat het eigenlijk een olifant is, omdat niemand het gehele plaatje ziet. 'Op Strategiesafari' tracht dit wel te doen en beschrijft tien strategiescholen. De tien scholen hebben ieder een aantal uitgangspunten van waaruit ze strategie benaderen. In algemenere zin heb je scholen die voorschrijven hoe je een strategie tot stand brengt, en je hebt scholen die een aspect van het strategieproces (of de mensen die eraan werken) beschrijven. Ook benoemen ze de configuratieschool, waarin de organisatie als compleet, continu ontwikkelend construct wordt gezien. In het volgende deel gaan we dieper in op de tien scholen. Voor nu kijken we wat meer op hoofdlijnen naar de vijf perspectieven op strategie die de auteurs schetsen.

De vijf perspectieven zijn:

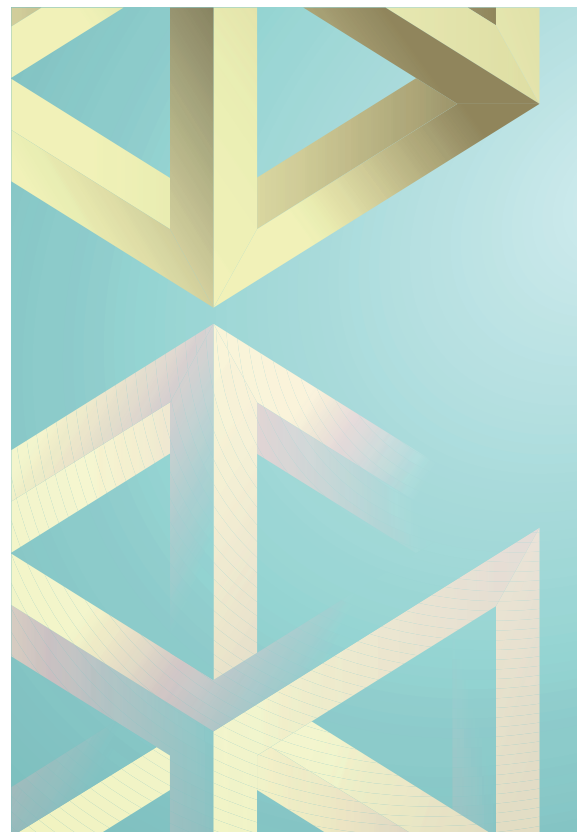
1. Strategie is een plan: een manier om vooruit te kijken. Richting te geven aan de stappen die we moeten nemen om ergens op een gewenst punt in de toekomst uit te komen.
2. Strategie is een patroon: een manier om terug te kijken. Betekenis te geven aan de beslissingen en stappen die consistent over de tijd genomen zijn.
3. Strategie is een positie: een manier om naar buiten te kijken en 'omlaag'. Het koppelen van producten aan markten, gericht op onderscheid en relevantie.
4. Strategie is een perspectief: een manier om naar binnen te kijken en 'omhoog'. De manier waarop je de dingen doet, een visie.
5. Strategie is een plot: een manier, een truc, om anderen te slim af te zijn.

Zoals eerder benoemd, zal strategie als plan het meest gemeengoed zijn. Zo zijn we veelal geleerd te denken. Met daaronder natuurlijk een maakbaarheidsideaal. Als je het plan goed uitdenkt en uitwerkt, ben je in staat je doelen te behalen/strategie te verwezenlijken. Strategie als patroon is interessant omdat het contra-intuïtief kan aanvoelen: strategie gaat toch om de toekomst, om vooruitkijken? Kan je strategie ook zien als je kijkt naar het verleden? Ja dus. Strategie als positie zal in commerciële omgevingen meer gemeengoed zijn.

Strategie als perspectief zal ook herkenbaar zijn als de manier waarop het topmanagement beschrijft dat de organisatie moet denken en handelen. Tot slot: strategie als plot zal niet de meeste voorbeelden oproepen. Denk bijvoorbeeld aan de supermarktoorlog, waarbij ketens locaties opkopen om ervoor te zorgen dat de concurrent zich er niet in kan vestigen.

2. Strategie als paradox

Een andere, meer inhoudelijke manier om naar de breedte van strategie te kijken, of de vraag wat is strategie? te beantwoorden, is hoe Bob de Wit en Ron Meyer dit doen in: Strategy Synthesis. Managing Strategy Paradoxes to Create Competitive Advantage. Zij openen met de opmerking dat hoewel we dit mogelijk zouden verwachten dan wel zouden wensen als lezer, zij niet in staat zijn een eenduidige definitie van strategie te geven:



This is bad news for those who prefer simplicity and certainty. It means that the topic of strategy cannot be explained as a set of straightforward definitions and rules to be memorized and applied. [...] the consequence is that a book on strategy cannot be like an instruction manual [...]. On the contrary, a strategy book should acknowledge the disagreements and encourage thinking about the value of each of the different points of view.

Kortom, volgens de auteurs is de vraag: wat is strategie? niet eenduidig te beantwoorden. Sterker nog, het is juist zaak de breedte te schetsen om zo het denken over en werken met of aan strategie te verbeteren. Het interessante is dat hiermee ook het zwaartepunt ligt bij de professional en niet bij een of andere externe 'waarheid.' Om de breedte te laten zien, richten De Wit en Meyer zich op strategieparadoxen of spanningen, en hoe je je hiertussen kunt bewegen. Het goede aan deze aanpak is dat er recht wordt gedaan aan het inherente ambigue karakter van strategie. Als voorbeeld, niet uit het boek: stel je hebt goed werkgeverschap hoog in het vaandel.

Moet je dan om mee te gaan investeren in technologie die een grote efficiencyslag maakt, maar tegelijkertijd een afdeling overbodig maakt?

En er zijn ook meer algemene inhoudelijke dilemma's: een voorbeeld is dat tussen exploitation en exploration: focus je op het uitnuttigen van dat wat je al doet, in de wetenschap dat het mogelijk nog beter of anders kan, of focus je op het ontwikkelen van iets nieuws, in de onzekerheid over wat precies de uitkomsten hiervan zijn. Een ander algemeen, meer intern dilemma kan zijn: zorg je intern voor concurrentie onder medewerkers of focus je vooral op samenwerking? In het eerste geval stimuleer je misschien meer resultaat, maar beïnvloedt dit de binding negatief. In het tweede geval versterkt het de identiteit, maar heb je een minder competitieve 'mindset'. De Wit en Meyer schetsen elf dilemma's, bijvoorbeeld tussen profitability en responsibility aangaande de centrale missie, of delibaratness versus emergence aangaande strategieontwikkeling.

Zicht op de inhoudelijke dilemma's is van belang omdat de spanning die op of in de dilemma's zit, energie geeft. Het roept overtuigingen op, beelden, meningen, visies. Deze vormen de bron voor de noodzakelijke, stevige strategische interactie.

3. Anders doen dan anderen

Een beroemd artikel over strategie is van Michael Porter: What is Strategy? Een artikel uit 1996 in de Harvard Business Review. Een artikel met een aansprekende titel, zeker in het licht van dit voorliggende schrijven. (Porter is een goed voorbeeld van een denker die past in de positioneringsschool, zie deel 2.) Porter stelt dat organisaties te weinig in staat zijn onderscheid te maken tussen richten op operational effectiveness en het hebben van een strategie. Operational effectiveness betekent dat je dezelfde dingen beter, efficiënter doet dan je concurrenten. Een strategie volgens Porter betekent dat je andere dingen doet dan je concurrenten, en het is dit dat je een duurzaam voordeel geeft. Porter legt uit dat in de wereld van vandaag (inmiddels al bijna dertig jaar terug) en de snelheid waarmee informatie/kennis zich verspreidt, het kopiëren of toepassen van operational effectiveness-methoden steeds eenvoudiger en meer gemeengoed is. Maar wanneer je een unieke positie hebt, en een 'fit' tussen alle elementen die je in staat stellen de strategie waar te maken, heb je een moeilijk te kopiëren voordeel. Tenslotte kun je één of enkele elementen van een strategie wel kopiëren, maar de gehele keten? Het gaat dan dus om 'fit' tussen alle elementen. Denk aan de supply chain, HR, IT, operations, marketing, ... Het aansprekende van dit artikel, zeker voor de corporate communicatiepraktijk, is dat het innemen van een strategische, onderscheidende positie de stap naar een onderscheidende communicatieve positionering heel klein maakt. Kortom: heel

goed toepasbaar, maar ook wat eenzijdig wanneer je strategie in de volle breedte aanschouwt.



4. Eenzaam aan de top

Tot slot het boek 'Eenzaam aan de top. Over het ongezegde, macht en denkfouten in de bestuurskamer.' Van Marilieke Engbers en Pim Bouwman. Aan de hand van een parabel en (wetenschappelijke) onderbouwing van hoe mensen in topposities acteren en met elkaar omgaan, vertellen de auteurs het verhaal van een CEO en zijn directe omgeving. Hoe ze omgaan met elkaar, wat ze wel/niet tegen elkaar zeggen. Over de machtsverhoudingen, denkfouten en defensieve routines die ze inzetten om zich staande te houden. Ik wil hierbij stilstaan, omdat het eigenlijk de strategie op het kleinst mogelijke niveau is: op het niveau van één mens. En, iets groter: strategie op het niveau van het selecte groepje in de bestuurskamer. Ik wil een aantal interessante uitkomsten delen.



1) De CEO is de strategie

Hiermee bedoelen de auteurs dat de CEO continu signalen geeft aan de organisatie (en daarbuiten) over wat hij/zij echt belangrijk vindt:

Omdat de strategie meestal abstract blijft en keuzes niet echt worden gemaakt, is het voor de mensen in de organisatie dus zaak om te bepalen wat werkelijk belangrijk is. In plaats van strategische documentatie te bestuderen blijken ze hun keuzes dan te baseren op waar leiders op letten, wat zij controleren en meten, hoe zij reageren op crisissituaties, [...] hoe budgetten en andere schaarse middelen worden verdeeld, wat er wordt beloond of juist afgestraft [...]. [p. 78-79]

2) Alignment wordt niet echt gezocht

Alignment betekent dat er een gedeeld beeld is over de strategie en wat deze betekent. Maar, om dit te doen moeten alle verschillende beelden eerst op tafel en dat leidt tot ingewikkelde, tijdrovende gesprekken. Dus de zoektocht naar alignment leidt tot het wegmoffelen van de verschillen. De strategie blijft veelal abstract, op hoofdlijnen. En er wordt gezegd: dit hoort in lagere regionen thuis, waardoor het gesprek over de inherente strategische dilemma's naar beneden wordt geduwd. Als er dan signalen naar boven komen over dat de implementatie niet goed gaat of tot problemen leidt, wordt er gezegd dat 'ze' het niet begrepen hebben, niet hard genoeg werken of weerstand tonen tegen verandering. Daarbij is (te?) conceptueel, abstract denken ook iets wat past bij mensen in topposities – iets wat ze zelf ook niet altijd doorhebben.

3) Te veel focus op de inhoud

Veel strategierealisatie leidt eraan dat het vooral gaat over de (abstracte) inhoud van de strategie en te weinig over de 'levende wezens met emoties, motivaties en gedrag die de strategie vormgeven.' De auteurs verwijzen naar de wetenschappelijke benadering: strategy as practice. Hierbij is er meer aandacht voor strategie als sociaal proces en het voeren van een effectieve strategische dialoog. Dus niet over generieke begrippen als purpose en kernwaarden, maar over hoe het echt gaat met de

strategie en dus ook wat er niet goed gaat en waarom. De auteurs geven aan dat dit ook mede komt doordat de CEO de strategie is. Het echte gesprek over (het falen van) de strategie kan worden ervaren als een aanval op het functioneren van de CEO.

Het goede van dit boek, zeker als aanvulling op de andere bronnen, is dat het de schijnwerper zet op de professionals die voor de strategie verantwoordelijk zijn. En dat dit, voor mij de kortste samenvatting, ook maar mensen zijn. Voor de communicatieprofessional, als adviseur van het management, is het cruciaal dit ook te kunnen zien. Dus voorbij de inhoud ook de persoonlijke uitdagingen en worstelingen die gepaard gaan met verantwoordelijk zijn voor zoiets abstracts en complex als strategie. Een begrip dat over zoveel aspecten van de organisatie gaat.



DUSTJA, WAT IS STRATEGIE?

Het antwoord op de vraag: wat is strategie? is dus, op zijn zachtst gezegd, meervoudig. Mintzberg en anderen hebben het over vijf perspectieven en tien scholen. De Wit en Meyer hebben het over de paradoxen die aan strategie zijn verbonden, Porter heeft het over de zaken anders doen dan je concurrent, en Marilieke Engbers en Pim Bouwman kijken naar strategie vanuit het perspectief van de 'eenzame CEO'. Een grove scheiding kun je maken tussen de paradoxen en de eenzame CEO: beide gaan in essentie meer over de mens die al stoeiend met strategie naar voren beweegt. De anderen hebben het meer over de inhoud van strategie. Op hoofdlijnen is dit dan een goed slotwoord: strategie gaat over de inhoud, maar ook altijd over de mensen die ermee werken.



Voor corporate communicatie-professionals leiden de vier bronnen tot vier categorieën vragen die zij zichzelf kunnen stellen:

1. Wat is mijn en in onze organisatie het dominante perspectief op strategie en wat kunnen de andere perspectieven voor waarde toevoegen?
2. Wat zijn in de strategie van onze organisatie de dilemma's/paradoxen en hoe leven beide kanten onder de interne en externe stakeholders?
3. Wat doen wij anders dan anderen? En is dit nou echte uniciteit? Hoe zit deze uniciteit verweven in de manier waarop wij denken, (samen)werken en communiceren?
4. Komt het gedrag van de top overeen met de gedachte van de strategie? En waar zitten de worstelingen, verschillen tussen de top waar het de strategie en corporate communicatie betreft?