

EINDE VAN STRATEGIE EN HET BEGIN VAN CORPORATE COMMUNICATIE

“De kern van de strategy as practice benadering is het idee dat strategie niet moet worden opgevat als iets dat organisaties hebben maar juist als iets dat mensen doen.”

NSOB
Strategisch vermogen (h)erkennen – 2022

INLEIDING



In dit zesde en laatste deel staan we stil bij drie onderwerpen: we kijken naar het einde van strategie, aan de hand van het gelijknamige boek, en we kijken terug op de eerdere delen en daarmee vooruit naar de rol van corporate communicatie in relatie tot strategie. We eindigen met een slotbeschouwing op strategie.

2. HET EINDE VAN STRATEGIE

De afgelopen delen hebben laten zien dat strategie een veelkoppig monster, een rijk concept, of hoe je het ook wilt noemen, kan zijn. Eén van de veel terugkomende begrippen was leren – niet onlogisch gezien de toegenomen turbulentie en daarmee gepaard gaande onvoorspelbaarheid en onzekerheid. Je kunt je zelfs de vraag stellen: hebben we nog wel iets aan strategie in deze tijd? En dat is dan ook wat de auteurs van het boek: Einde van strategie!? Tussen wendbaarheid en koers houden hebben gedaan.

De auteurs (Ard-Pieter de Man, Ludwig Hoekema en Anna Plotnikova) hebben in opdracht van de Stichting Management Studies de vraag onderzocht: wat doen organisaties in de praktijk aan strategievorming?, gezien de dynamische context waarin deze zich bewegen. Ze hanteren hierbij een strategy-as-practise-benadering. Dus gericht op het strategisch handelen van het management en wat dit zegt over de staande praktijk.

Ze zien dat de organisaties die ze onderzocht hebben ieder een vorm van wendbare strategie gebruiken. Dit houdt in dat:

...zij werken aan het realiseren van een langetermijnkoers door voortdurend op korte termijn aan te passen aan nieuwe ontwikkelingen.

Zonder langetermijnkoers is het onmogelijk te bepalen in welke projecten te investeren.

Zonder wendbaarheid

op korte termijn is het niet mogelijk in te spelen

op de veranderende

omstandigheden die

afdwingen een andere route

naar het doel te kiezen. [...]

Het gaat er dus niet om de lange

en korte termijn te balanceren,

maar om te zorgen dat zij in

dezelfde richting bewegen. De

korte termijn voedt de lange

termijn en omgekeerd. [p.20]



Ze zien zes principes waarmee de organisaties bovenstaande in praktijk proberen te brengen. Dit zijn:

1. Bied houvast en schets perspectief
2. Zorg voor dynamische governance en stel voortdurend bij
3. Werk met het einddoel in gedachten en leer onderweg
4. Denk groot, begin klein, schaal snel op en eer het kleine
5. Betrek uw mensen en ken uzelf
6. Zoek de samenwerking en leer van anderen

In de bijlage een nadere uitwerking van wat de zes principes concreet omvatten. Ik wil hier nadrukkelijker stilstaan bij principe 5, omdat deze ook nauw verbonden is met Communicatie. De auteurs merken aan de ene kant op dat het logisch is dat strategievorming beperkt blijft tot een kleine groep aan de top, maar benoemen aan de andere kant dat er niet veel gebruik wordt gemaakt van nieuwe methoden om de organisatie te betrekken bij strategievorming. Ze verwijzen hierbij naar: social media, online communities, blogs en crowdsourcing. Het is allemaal nog wel wat traditioneel. Informatie wordt opgehaald aan de hand van gesprekken, rapporten en rapportages, waar een kleine groep vervolgens mee aan de slag gaat.

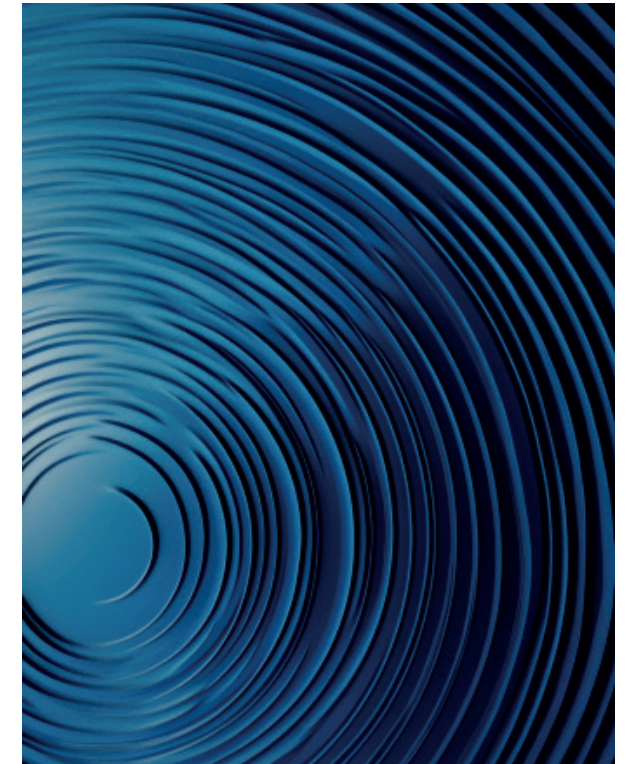
Dit terwijl er voordelen zijn om bredere participatie te organiseren, merken ze op: meer perspectieven leveren betere ideeën, het levert nieuwe informatie en kennis (van de praktijk), het draagt bij aan een beter begrip van de strategie en het is an sich al een vorm van strategiecommunicatie.

‘Wanneer eenmaal een strategie is geformuleerd, wordt deze naar de organisatie gecommuniceerd’ beschrijven de auteurs, waarbij dit inhoudelijk vooral het algemene strategieverhaal betreft. Dit type communicatie komt overeen met wat we in het vorige deel als ‘voor de hand liggend’ benoemen.



Wel maken de auteurs ook melding van communicatie over dilemma's. Concreet komt het voorbeeld van ABN AMRO aan bod, dat dilemma's op het intranet zet, maar waarvan de CEO ook actief dilemma's bespreekt tijdens ontmoetingen met medewerkers. Maar goed, al met al toch nog wat magertjes, zo lijkt het. Dit terwijl het gesprek over dilemma's juist zo van belang is, stellen ook de auteurs van Eenzaam aan de top:

Deze spanningen zijn niet oplosbaar maar dienen continu 'gereconcilieerd' te worden. Er dient actief op te worden gestuurd in een continu leerproces dat we de 'strategische dialoog' noemen. [p.162]



Nog genoeg kansen dus: dilemma's, leerproces, strategische dialoog... Nog zoveel moois in het verschiert voor Corporate communicatie. Daarover straks meer. Nu tot slot, voor dit onderwerp, nog even terug naar de kernvraag: kijken we naar het einde van strategie? De auteurs stellen dat strategie als vaststaand plan zeker 'aan waarde heeft verloren'. Maar dat ze wel 'effectief strategisch handelen' zien, waarbij strategie meer verworden is tot een 'continuproces.' Wel een mooie 'reframing': van strategisch plan, naar strategisch handelen. Met dus meer oriëntatie op gedrag, op het doen en dus ook op het leren, zonder de blik op het grotere plaatje te verliezen.

3. BEGIN VAN CORPORATE COMMUNICATIE

Ik realiseer me dat dit een enigszins aanmatigende kop is. Alsof er niet vele professionals dag in dag uit bezig zijn in vele organisaties met corporate- en strategiecommunicatie, op basis van hun kennis, ervaring en creativiteit geworteld in een enorme hoeveelheid (wetenschappelijke) bronnen, modellen, methodes, etc..

Met dit als achtergrond wil ik toewerken naar de afsluiting van de zes delen en kijken naar: wat kunnen we als Corporate communicatie nu met strategie? Hoe moeten we ons daartoe verhouden?

Om deze vraag te beantwoorden, of nader te onderzoeken, moet Corporate communicatie zich simultaan bewegen in drie samenhangende, verweven strategische dialogen.

Strategische dialoog #1 – het vak

Om te beginnen is het van belang te benoemen dat wanneer je als Communicatie nadrukkelijker tegen strategie(communiqué) wilt aanschurken, je ook diepere kennis moet hebben van wat strategie is. Als begrip, als concept en wat dit betekent voor Communicatie. Om hieraan bij te dragen, heb ik de zes delen geschreven.

En om dit gesprek verder te voeden, is het goed stil te staan bij een artikel van Betteke van Ruler uit 2018 (Communication Theory: An Underrated Pillar on Which Strategic Communication Rests. In: International Journal of Strategic Communication). Van Ruler omschrijft het begrip strategische communicatie als volgt:

[...] strategic communication should be conceptualized as an agile management process in which the focus is on feeding the arenas in which meanings are presented, negotiated, constructed, or reconstructed for strategy building and strategy implementation, and on testing strategic decisions by presenting and negotiating these in a continuous loop.





Strategische communicatie is dus een proces gericht op het voeden van de, kortweg, brede strategische dialoog. Een behoorlijk andere invulling van strategische communicatie, vergeleken met het zenden van het bredere strategieverhaal zoals hierboven aan de orde kwam.

Nu kun je zeggen: Van Ruler heeft het over strategische communicatie en de auteurs van Einde van strategie!? verwijzen naar strategiecommunicatie, dus in hoeverre kun je deze met elkaar vergelijken? Ik zou zeggen: theoretisch niet, maar praktisch wel. Theoretisch zijn het andere begrippen: strategische communicatie is een bepaalde vorm van communicatie en strategiecommunicatie betreft communicatie over de strategie, dus over de inhoud. Maar praktisch gezien komen ze samen in het paradigma over de rol van communicatie ten aanzien van de strategie

van een organisatie. Het feit dat organisaties nog een redelijk traditionele blik hebben op strategiecommunicatie is mijns inziens niet los te zien van hoe zij communicatie als instrument beschouwen in relatie tot de strategische opgave waar de organisatie voor staat.

Dit is dan ook strategische dialoog #1: de dialoog van Corporate communicatie met zichzelf over het wezen van strategie, de dilemma's die er inherent onderdeel van zijn en de bijdrage van het vak aan de strategische opgave van de organisatie.

Strategische dialoog #2 – het management

Naast goed inzicht in strategie als begrip, als concept en een beeld van wat het eigen vak kan bijdragen, is ook goed zicht nodig op hoe het management strategie ervaart. Wat vraagt het van hen? Waar lopen zij tegenaan? Waar zitten hun worstelingen en behoeften? Hoe ervaren zij de dilemma's? En ook: wat zijn hun aannames, welk perspectief en welke school hangen zij aan bij het ontwikkelen en uitdragen van de strategie? En welke kansen en risico's horen hierbij?

Want waar strategie voor Communicatie een 'onderwerp' is, is het voor het management veel dichterbij. Het is, zoals al in eerdere delen terugkwam, bijna persoonlijk. Wil je als Corporate communicatie echt je strategische bijdrage willen leveren, moet je hier ook over het gesprek aangaan.

Dit is strategische dialoog #2: de dialoog van Corporate communicatie met het management over (de) strategie.

Strategische dialoog #3 – de organisatie

De derde dialoog is de strategische dialoog met de organisatie. Corporate communicatie is mijns inziens hierbij meer dan de beheerder van een 'propagandakanaal'. Ja, er moet een duidelijk verhaal zijn over de strategie, maar als onderdeel van en als voeding voor de strategische dialoog. En dan meer in de zin zoals Van Ruler dit beschrijft: als vehikel om samen betekenis te geven aan wat de strategie vraagt, hoe gezamenlijk juist strategisch te handelen; hoe je om moet gaan met dilemma's en als vehikel om samen te leren en wendbaar te zijn.

Zoals al mee geopend in deel 1, is strategie een magisch concept. Vol beloftes, tegenstrijdigheden en valkuilen. De neiging kan daarom zijn om het terug te brengen tot iets hanteerbaars. Maar het is juist zaak het reliëf dat onlosmakelijk aan strategie is verbonden, op te zoeken en in stand te houden. Om niet te proberen weg te masseren, te rationaliseren of kleiner te maken. Daar zit juist de energie, de verrassing en de beweging. Het moet juist integraal onderdeel zijn van de strategische dialoog, omdat dat ook de bron is van het gezamenlijk leren. Waarom loopt het anders dan verwacht? Wat zijn de verschillende werkelijkheden die op tafel liggen? Hoe kunnen we het samen vanaf nu anders, beter doen?



Voor Corporate communicatie ligt de wereld van strategische en strategie-communicatie in theorie aan haar voeten. Alles wat het management en de organisatie nodig hebben, kijkend naar het proces van strategievorming, -formulering en -executie, zit in principe in – of heeft een relatie met – het arsenaal van de corporate communicatieafdeling. Om hier ook in de praktijk mee aan de slag te gaan, moet de afdeling een strategische dialoog op drie niveaus voeren: met zichzelf, het management en de organisatie. Een dialoog niet gericht op het verkopen van de afdeling aan het management of van de strategie aan de organisatie, maar gericht op leren. Op alle drie de niveaus. Op het vinden van slimme, precieze interventies die eraan bijdragen dat de organisatie stapje voor stapje de goede richting in gaat en blijft gaan.

BIJLAGE

NADERE UITWERKING

ZES PRINCIPES

Bied houvast en schets perspectief Een organisatie kan strategische richting behouden door perspectief te schetsen:	1. Formuleer een purpose waarmee mensen zich kunnen verbinden. Stel daartoe vast wat de bedoeling is van de organisatie voor haar klanten en andere belanghebbers. Onderscheid deze purpose van de meer algemene doelen, zoals het waarborgen van continuïteit. 2. Vertaal de purpose in strategische thema's die concreet aangeven waar de aandacht naartoe moet gaan, en die het kader vormen voor het stellen van prioriteiten in de vele opties die een organisatie heeft. 3. Definieer bijbehorende waarden die medewerkers helpen dagelijks te handelen in overeenstemming met de purpose en strategische thema's en hen helpen om ook zelf prioriteiten te stellen.
Zorg voor dynamische governance en stel voortdurend bij Denk bij de governance van een portfolio aan strategische projecten aan de volgende regels:	1. Stel een projectportfolioboard samen die tot taak heeft projecten, experimenten en programma's te beoordelen op hun voortgang en relevantie in het licht van de gewijzigde (markt)omstandigheden. 2. Kies verschillende budgetteringstechnieken voor verschillende type projecten, hou ruimte over bij het toekennen van budgetten, en bescherm nieuwe initiatieven. 3. Borg in de samenstelling van de projectportfolioboard de langetermijnvisie, bijvoorbeeld door de chief strategy officer of roadmapmanager erin op te nemen.
Werk met het einddoel in gedachten en leer onderweg Hoe zorg je dat het dagelijkse werk in een turbulente omgeving bijdraagt aan de lange termijn:	1. Kijk verder vooruit naarmate de omgeving turbulenter wordt; weersta de zuigkracht van de korte termijn die sterker wordt in turbulente omstandigheden. 2. Hanteer drie of vier tijdshorizonnen die in elkaars verlengde liggen en elkaar op natuurlijke wijze versterken. 3. Zie die tijdshorizonnen niet als los van elkaar, maar als horizonnen die elkaar beïnvloeden en daardoor helpen om wendbaar te blijven en ontwikkelingsgericht te kunnen denken en werken.

Denk groot, begin klein, schaal snel en eer het kleine Hoe kun je als organisatie tot vernieuwing komen:	1. Zet niet al te grote experimenten op om ideeën te testen in de markt. Vergaar zo kennis over klantwensen of technische haalbaarheid van een idee. 2. Leer van die experimenten om een idee te verfijnen; hier is design thinking en agile werken het meest op zijn plaats. 3. Zorg voor een flexibel budgetteringsmodel dat aansluit op de langetermijninvesteringsagenda om opschalen mogelijk te maken.
Betrek je mensen en ken jezelf Hoe krijg je de strategie levend in de organisatie:	1. Zorg dat personeel kan bijdragen aan de strategievorming via een formeel proces. Organiseer het luisteren. 2. Maak strategiecommunicatie tot tweerichtingsverkeer: zenden door de top moet samengaan met het ophalen van ideeën uit de organisatie. 3. Pas de boodschap van de strategie aan de doelgroep aan en durf ook de dilemma's te delen.
Zoek de samenwerking en leer van anderen Hoe kun je impact maken die jezelf overtreft:	1. Zet ecosystemen op aan verschillende kanten van je organisatie. 2. Stem de hele strategie af op effectief samenwerken in ecosystemen, of zorg dat partners hun strategie tijdig kunnen afstemmen op jouw langetermijnontwikkeling. 3. Zorg voor feedbackmechanismen, zodat input uit het ecosysteem terechtkomt in de strategie.