

Communiceer je strategie!

PIET HEIN COEBERGH

Strategisch management wordt in literatuur en praktijk zelden gekoppeld aan communicatiemanagement. Zoveel aandacht als er wordt besteed aan het zoeken en bepalen van strategische alternatieven, zo weinig wordt hier met de stakeholders inhoudelijk over gecommuniceerd, ondanks een sterke interne en externe behoefte daaraan. De maatschappelijk toegenomen behoefte aan transparantie dwingt organisaties echter om de koers effectief te communiceren. Het communiceren van strategie kan in een viertal stappen, conform een vijftal richtlijnen, als een doorlopend en effectief proces worden vormgegeven. Dit essay beschrijft waarom en hoe het communiceren van strategie kan bijdragen aan het succes van een organisatie.

Inleiding

Op donderdag 22 augustus 2002 meldt BBC news dat een belangrijke groep aandeelhouders van Koninklijke Shell nu ook in het openbaar meldt dat CEO Watts “is one of the poorest communicators running a FTSE 100 company”. Zij zoeken de openbaarheid omdat eerdere signalen niet werden opgepakt. “And they warned that things could get worse unless he improved his communication skills.”¹ Er blijken zich in het nieuwe millennium meer ontluisterende gevallen van non-communicatie voor te doen in het grote bedrijfsleven. Op 5 mei 2004 meldt Anders Moberg, die Cees van der Hoeven is opgevolgd als CEO van Ahold dat onder diens leiding op de rand van de afgrond belandde, dat hij bij Ahold een cultuur had aangetroffen “waarin de topman niet werd tegengesproken” en waarin hij “het management echt moest motiveren hem van replek te dienen”.² De beursdrama’s van Shell en Ahold staan niet op zichzelf en zijn ver-

gelijkbaar met bijvoorbeeld de flagrante fraudes door (de top van) Enron, MCI Worldcom, Tyco en Parmalat. Wereldwijd zoekt men naar verklaringen voor dergelijke ontsporingen. Er bestaat consensus dat hebzucht en gebrekkige controle moeten worden beteugeld met krachtige normen en waarden onder de vlag van corporate governance. In alle suggesties voor verbetering staat één begrip centraal: transparantie.³ Openheid van zaken moet bijdragen aan een gezonde bedrijfsvoering. Transparantie kan en moet verlopen via heldere en intensieve communicatie. En veel kleine en grote bedrijven, niet alleen de frauduleuze gevallen Shell en Ahold, hebben de grootste moeite in de spectaculair toegenomen behoefte aan openheid te voorzien. Waarom worstelen leiders en hun organisaties zo met communicatie, terwijl er alle reden is om de koers van de organisatie zo intensief mogelijk te communiceren?

Strategie: overschat en onderbenut

Weten waar de eigen organisatie voor staat en deze kennis resultaatgericht kunnen uitdragen richting relevante doelgroepen als medewerkers, aandeelhouders, analisten en media, zijn twee heel lastige opgaven. Het blijkt in de praktijk dat mensen en organisaties de grootste moeite hebben een visie te ontwikkelen, een missie te formuleren en een passende strategie te bedenken en uit te voeren. Strategie wordt zowel overschat als onderbenut. Overschat door iedereen die denkt dat strategie voorbehouden is aan managementgoeroes, raden van bestuur en managers met een dure MBA. Onderbenut omdat vele ondernemingen, gebruikmakend van inconsistente kretologie, maar wat aanmodderen. Volgens de Japanner Ohmae is strategisch denken gewoon hard werken – een stelling die Jan Oosterveld, van 1997 tot 2004 als strateeg lid van de Raad van Bestuur van Philips, onderschrijft.⁴ Ohmae beschrijft strategisch denken als volgt⁵:

1. De kunst van het strategisch denken is een combinatie van analyse en creativiteit die (tot op zekere hoogte) geleerd kan worden. Het is in ieder geval niet iets wat iemand zomaar komt aanwaaien: er moet continu aan gewerkt worden, juist om de veelvoorkomende ‘strategische stagnatie’ te vermijden.
2. Ook voor het werkproces dat strategisch denken heet geldt Thomas Alva Edisons regel dat er 1% inspiratie en 99% transpiratie voor nodig is om succes te boeken – ook creatie vergt transpiratie en organisatie.
3. Strategische vooruitgang wordt niet gerealiseerd zonder concrete verandering, uit te voeren in de ‘strategische driehoek’: de eigen organisatie, klanten en concurrenten.

Het wordt echter nog onvoldoende onderkend dat een van de grootste complicaties in het ontwikkelen én realiseren van een visie, missie en strategie ligt in het fenomeen communicatie. Slechts een paar vooraanstaande managementdenkers zoals D'Aprix, Kotter en Tapscott⁶ noemen communicatie expliciet als randvoorwaarde voor succesvolle verandering.

In het goed verstaan van de omgeving, nodig voor het ontwikkelen van een visie, is analytisch vermogen en enige levenservaring essentieel. Ook voor het definiëren van een missie maken intellectuele capaciteiten en kennis van de theorieën en ervaring van voorgangers het werk een stuk eenvoudiger. Het vervolgens helder en doelgericht uitdragen van de visie en missie van een organisatie vergt bijzondere communicatieve vaardigheden. Juist hier, in het communiceren van een heldere visie, missie en strategie falen veel leiders en hun organisaties in hun pogen de toenemende externe en interne informatiehonger bij te benen. Veel managers zijn mogelijk nog niet vertrouwd met deze andere manier van denken en doen.

Externe waardering voor communicatie van strategie

In september 2003 verscheen een studie van Booz Allen Hamilton waaruit blijkt dat beursanalisten in Nederland weliswaar vinden dat ondernemingen voldoende informatie geven over hun strategische doelstellingen, maar niet over het verband tussen hun financiële situatie en hun strategische positie.⁷ Met name zou onvoldoende inzicht worden geboden in vergelijkingsgegevens in het geval van een strategieverandering, vertaling naar operationele termen, de marktcontext (zoals marktaandeel) en de financiële impact van de strategie. De prijs die voor deze ondermaats geachte transparantie wordt betaald, is hoog: meer dan de helft van de analisten geeft deze bedrijven een penalty van gemiddeld 22% op hun aandelenprijs. Als de transparantie 'bijzonder slecht' is en de risico's als te hoog worden aangemerkt, wordt zelfs besloten niet meer in een aandeel te beleggen. Uit het onderzoek blijkt dat driekwart van de dertig ondervraagde analisten in de communicatie met de markt de strategie ten minste even belangrijk vindt als financiële gegevens. Slechts 26% vindt het communiceren van strategie van ondergeschikt belang. Daarnaast is een ruime meerderheid van mening dat beursgenoteerde bedrijven hen onvoldoende in staat stellen de financiële prestaties te beoordelen. De Nederlandse analisten zijn vooral niet te spreken over de informatie die bedrijven verstrekken over 'value drivers' en risicofactoren. Vanwege hun ontevredenheid over de verstrekte informatie, staan

Nederlandse analisten sceptisch tegenover de rapportages. Ze betitelen de onderlinge vergelijkbaarheid van informatie als 'rampzalig' en besluiten daarom vooral te vertrouwen op hun eigen calculaties en modellen om ondernemingen te waarderen. Op de vraag welke 'strategische competentiefactoren' worden meegewogen bij het besluit om wel of niet in een beursfonds te beleggen, wordt in 83% van de gevallen de kwaliteit van het management genoemd. Dit onderstreept volgens Booz Allen Hamilton de ontwikkeling waarin de persoon van de topman steeds belangrijker wordt. De track record wordt steeds meer op de persoon in plaats van op de organisatie gespeeld. Het bewijst dat de kwaliteit van de man of vrouw aan de top steeds belangrijker wordt, hetgeen weer geheel eigen risico's oplevert.⁸

Steeds meer media en consultants houden structureel bij hoe en wat organisaties communiceren. Verschillende bureaus hebben meetinstrumenten hiervoor ontwikkeld. Internationaal vermaard zijn de ranglijsten van het Reputation Institute. Met onderzoeksbureau Harris werd een reputatiequotient ontwikkeld die onder meer onderscheid maakt tussen de emotionele aantrekkingskracht van een bedrijf, visie en leiderschap, de financiële performance, het werkgeverschap, maatschappij en milieu, en het imago van producten. In Nederland meet het bureau Trendlight de reputatie van de AEX-fondsen aan de hand van positieve en negatieve berichtgeving. Adviesbureau Scenter publiceerde in 2003 voor de negende keer een jaarlijkse analyse van de mate waarin een brede selectie grote ondernemingen hun strategie communiceert in het jaarverslag. Adviesbureau Berenschot publiceert sinds 2001 een vergelijkbare analyse ten aanzien van de communicatie over maatschappelijk verantwoord ondernemen. Het Financieel Dagblad reikt al sinds 1954 de zogeheten Henri Sijthoff-Prijs uit aan ondernemingen die zich in de voorgaande periode gunstig wisten te onderscheiden door hun openbare informatie en verantwoording omtrent de financiële gang van zaken. De resultaten van deze analyses zijn publiek beschikbaar via het internet en laten een grote verscheidenheid in openheid zien.⁹ Als er al overeenstemming zou bestaan over de gedachte dat strategie niet iets is dat geheim moet blijven dan blijkt de uitvoering van deze overtuiging moeilijk in praktijk te brengen. Illustratief is dat in 2002 van alle grote Europese bedrijven slechts 66,7% een mission statement communiceerde via hun website; in de VS was dat 66,3% en in Japan 50%. Minder dan 10% van al deze bedrijven koppelde een mission statement aan webpagina's die communiceerden over klanten, medewerkers, investeerders of leveranciers.¹⁰

Natuurlijk zijn analisten belangrijke stakeholders, maar bepaald niet de enige die externe communicatie waarderen. Uiteenlopende belangengroepen zijn ge-

interesseerd in de positionering en koers van organisaties, variërend van belangenorganisaties als Greenpeace tot de Consumentenbond, en van de vakbeweging tot politieke partijen. Maar een organisatie heeft ook te maken met klanten, leveranciers en familieleden van werknemers die allemaal graag willen weten hoe het met de organisatie gaat. Ranglijsten van gewaardeerde en verguisde ondernemingen worden door werknemers maar ook door (potentiële) sollicitanten en journalisten gemaakt en bekeken. De toegenomen maatschappelijke mondigheid maakt dat zelfs traditioneel gesloten bastions als de grote familiebedrijven en andere niet-beursgenoteerde ondernemingen schoorvoetend meegaan in de roep om transparantie – onbekend maakt nog steeds onbemind. Het verduidelijken van de eigen identiteit en koers draagt bij aan het vertrouwen van de stakeholders. En in veel onderzoek is aangetoond dat vertrouwen in hoge mate bijdraagt aan zakelijk succes.¹¹ Als een organisatie als Ahold dat vertrouwen – met succes – een aantal jaren weten te beschamen door een ogenschijnlijk succesvolle strategie met verve te communiceren, waarbij de waarheid structureel wordt verbloemd, dan is de schade bij ontdekking navenant. Een mooi verhaal houden is dus geen garantie voor succes, maar niets vertellen maakt nu eenmaal nog eerder achterdochtig: zwijgen zaait twijfel.¹²

Interne waardering voor communicatie van strategie

“Een van de negatieve aspecten van de schaalvergroting van ondernemingen is dat wij er niet meer in slagen in contact te blijven met allen die toch meewerken aan ons gemeenschappelijke doel: de groei en bloei van ons bedrijf”, zei William Lever bij het verschijnen van personeelsorgaan Port Sunlight Monthly in 1895. De oprichter van wat later tot Unilever zou uitgroeien is niet de enige, maar wel een van de weinige topmanagers die betrap is op het expliciet waarderen van communicatie als middel om medewerkers te stimuleren en richting te geven. Onderzoek naar de kracht van communicatie in het bedrijfsleven is vreemd genoeg nog schaars maar lijkt de laatste jaren op gang te komen. Een aansprekend onderzoek op dit vlak is eind 2002 verricht door FranklinCovey, een Amerikaanse beursgenoteerde onderneming die zich onder meer specialiseert in productiviteitsverbetering.¹³ In maart 2003 maakte FranklinCovey de uitkomsten bekend van een onderzoek dat deze organisatie heeft laten uitvoeren onder 11.045 employees in de VS. De uitkomsten worden gezien als representatief voor de gehele werkende bevolking in dat land (profit en non-profit, grote en kleine organisaties). De belangrijkste bevinding was dat de meeste organisaties

niet of nauwelijks in staat blijken hun strategie te communiceren – laat staan tot uitvoering te brengen.

STRATEGIE IN HET AMERIKAANSE BEDRIJFSLEVEN:

DE BELEVING IN DE PRAKTIJK

Belangrijke uitkomsten uit het FranklinCovey xQ™ Survey, uitgevoerd door Harris Interactive (*):

1. De strategie (***) is doorgaans onvoldoende bekend. Slechts 44% van de respondenten gaf aan dat ze de belangrijkste doelen van hun organisatie goed begrijpen.
2. Strategie wordt zelden omgezet in executie. Slechts 19% van de respondenten gaf aan duidelijk omschreven doelen in hun werk te hebben; slechts 9% gaf aan dat hun werk een duidelijke relatie heeft met de strategie van de organisatie.
3. De strategie inspireert in weinig organisaties. Slechts 19% voelde een sterk commitment met de voornaamste doelen van de organisatie.
4. De strategie wordt zelden als leidraad benut. Respondenten gaven aan dat ze voor 49% van hun tijd bezig waren met werk dat een relatie heeft met de bedrijfsstrategie. 32% wordt besteed aan ander werk dat directe aandacht opeist, maar nauwelijks een relatie heeft met de bedrijfsstrategie. 19% van de tijd gaat op aan interne afstemming en bureaucratie. Slechts 12% van de respondenten gaf aan dat hun individuele performance ten minste maandelijks wordt doorgesproken met hun manager.
5. Employees werken niet makkelijk met de strategie. Slechts 31% gaf aan dat ze eerlijk en open kunnen communiceren op hun werk, slechts 34% sprak van een “win-winomgeving”.
6. Op een schaal van 0 tot 100 geven Amerikaanse employees hun organisatie een 51 voor de focus en executie van de strategie.

(*) Meer informatie en gedetailleerd onderzoeksverslag op www.franklincovey.com.

(**) Strategie is hier bedoeld als ‘the organization’s top priorities’.

Meer onderzoek van dergelijke omvang en duidelijkheid zal nodig zijn om met harde cijfers aan te tonen wat stapels boeken over interne communicatie al decennia betogen: dat het communiceren van strategie, van beleid, er toe doet. Het falen van het management komt niet alleen in het onderzoek van FranklinCovey naar voren, maar wordt ook in de vakliteratuur onderkend. Volgens Vos en Schoemaker ervaren leidinggevendende informatiekanalen vaak als opener dan hun ondergeschikten.¹⁴ Wetenschappelijk onderzoek, zij het op beperkte schaal, geeft aan dat interne communicatie bijdraagt aan draagvlak voor de koers.¹⁵

Verschillende onderzoeken wijzen uit dat mission statements een positief effect kunnen hebben op bedrijfsprestaties.¹⁶

Een prominente schrijver op het vlak van interne communicatie is Huib Koeleman, die stelt dat managers vaak onderschatten aan welke informatie medewerkers behoefte hebben. Medewerkers zijn volgens Koeleman echt niet alleen geïnteresseerd in de prijzen van de kroketten in de kantine. Men wil ook weten hoe het met het bedrijf gaat waar men zo'n 38 uur per week werkt. Medewerkers willen antwoorden op de volgende vragen: Wat voor beleidsdoelen streeft de organisatie na? Is de organisatie daar succesvol in? Wat voor invloeden komen er van buiten de organisatie? Wat zijn mogelijke veranderingen op korte of lange termijn? Welke plaats neemt mijn eigen werk in het geheel in?¹⁷ Foehrenbach en Rosenberg kwamen in 1982 tot vergelijkbare conclusies binnen Amerikaanse organisaties, waarin zij onder meer vaststelden dat van de organisatie 95% geïnteresseerd was in beleidsplannen van de organisatie, 90% in verbeteringen van de productiviteit en 90% in het personeelsbeleid.¹⁸

Veel managers kennen deze wensen wel – en koesteren ze zelf ook vaak – maar doen er toch te weinig mee. Het beeld van de manager die altijd druk is, de deur vaker dicht heeft dan open, die verwijst naar onleesbare notulen en een ambtelijk intranet en een secretaresse heeft die de toegankelijkheid eerder verkleint dan vergroot, is een dankbaar onderwerp voor cartoonisten als Scott Adams (Dilbert), maar een onaangenaam fenomeen voor ondergeschikten die behoefte hebben aan richting, steun en sparring.

Succesvolle interne communicatie: een voorbeeld

De veelgeroemde, in Nederland soms verguisde maar in ieder geval zeer succesvolle Jack Welch, die als CEO van General Electric de beurswaarde in twintig jaar van 14 miljard naar 400 miljard dollar voerde, beschouwt communicatie als kritische succesfactor. Over de aanpak van Welch is en wordt veel geschreven.¹⁹ In alle beschrijvingen komt het helder communiceren van een duidelijke en gefocuste strategie naar voren. In het geval van Welch betrof die strategie – kort samengevat – maximale aandeelhouderswaarde door altijd de beste of op een na beste in de markt te zijn. Welch gaf macht aan werknemers en aandeelhouders in een tijd dat organisaties in zichzelf gekeerd waren. Zijn overtuiging was dat succes uit individuen en ideeën moest komen, niet uit complexe bureaucratieën. Een van de communicatief opvallende manieren om dit te onderstrepen was dat de in het bedrijf heilige 'Blue books', vijf dikke boeken vol managementwijsheden van grootheden als Peter Drucker, bedoeld als leidraad voor het ma-

nagement van GE, werden afgeschaft. De boeken communiceerden immers dat managers eigenlijk zelf niet hoefden te denken. De boodschap van Welch was dat managers zelf verantwoordelijk waren voor hun business – en zich zo fel mogelijk moesten weren tegen elke vorm van bureaucratie.

Er zijn maar weinig leiders als Welch en bedrijven als GE. Bert Heemskerk, CEO van de Rabobank, zegt bijvoorbeeld over de stijl van Welch: “Er zijn nog andere waarden dan een nog hogere winst. Het enige compliment dat ik ooit hoop te krijgen is dat klanten tevreden zijn”.²⁰ Of de harde stijl van Welch de internationale standaard wordt of een uitzondering blijft zal de tijd uitwijzen. Maar de gedisciplineerde en succesvolle manier waarop Welch communicatie benutte om zijn strategie te implementeren is een antwoord op de doelloosheid die in het eerder genoemde onderzoek van FranklinCovey bij het merendeel van in ieder geval het Amerikaanse bedrijfsleven heerst.

Wat moet er gecommuniceerd worden?

Er bestaan vele definities van strategie en strategisch management.²¹ In de meeste handboeken over strategisch management komen (varianties op) de volgende, samenhangende kernthema's voor: visie, missie, strategie en implementatie.²² Deze thema's kunnen als houvast dienen voor organisaties die hun strategie begrijpelijk willen communiceren. Daartoe kan een organisatie de volgende stappen nemen.²³

1. *Het formuleren van een visie*

Visie is hier gedefinieerd als het antwoord op de vraag ‘Hoe verandert de wereld?’. De beantwoording van deze vraag krijgt vorm door dominante trends in de samenleving te identificeren (zoals digitalisering, globalisering en offshoring, agility, kennismanagement) en hun betekenis voor de eigen organisatie. Managementmodellen die de veranderende omgeving helpen analyseren, zoals PESTLE (het uitwerken van Politieke, Economische, Sociale, Technologische, Legal en Environmental factoren), het vijf-krachtenmodel en de waardeketen van Porter, de omgevingsanalyse van Ansoff en benchmarking, kunnen dienen als instrument om de veranderingen in kaart te brengen en te begrijpen.

2. *Het formuleren van een missie*

Missie is hier gedefinieerd als het antwoord op de vraag ‘Wat is ons doel in die veranderende wereld?’. De beantwoording van deze vraag is gebaat bij de inzet van verschillende instrumenten als het onderkennen van de eigen kerncompe-

tenties (zoals beschreven door Hamel en Prahalad), een SWOT-analyse (ontwikkeld door Andrews), het maken van een afweging tussen meer en minder kansrijke product/marktcombinaties middels portfoliomanagement, een keuze tussen focus op product, klant of kosten (uitgewerkt door Treacy en Wiersema) of tussen kosten, productdifferentiatie en een niche-strategie (ontwikkeld door Porter) of door een 'groene weide' benadering (de toekomst schetsen zonder teveel aan huidige structuren te denken).

3. Het bepalen van de strategie

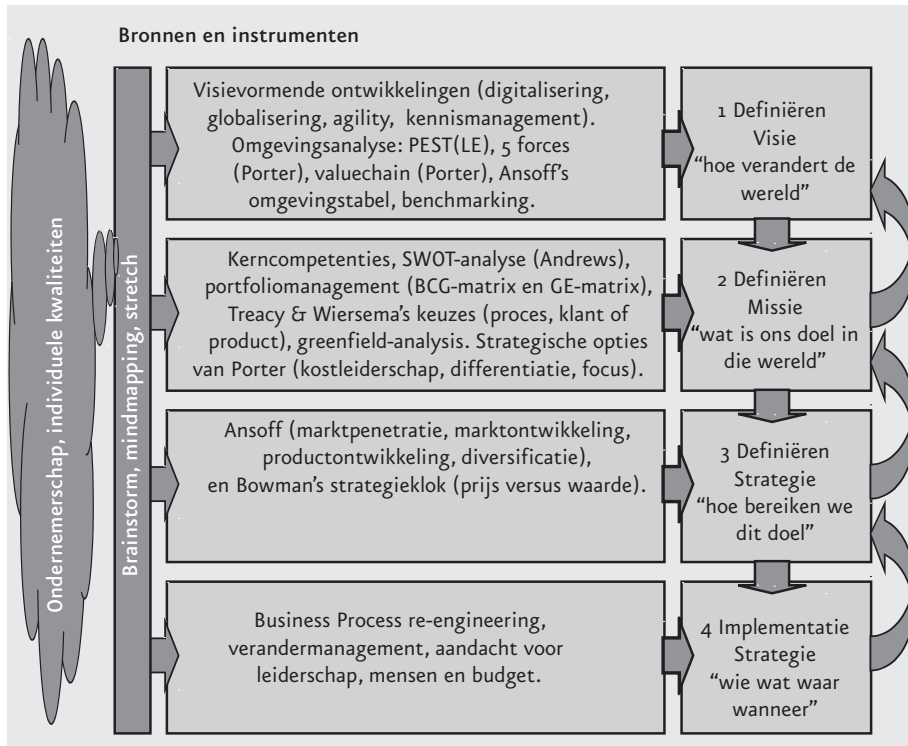
De formulering van visie en missie geven in hoge mate richting aan de strategie, hier geformuleerd als antwoord op de vraag 'Hoe bereiken we de missie?'. De invulling van de strategie leidt tot keuzes als marktpenetratie, marktontwikkeling, productontwikkeling of diversificatie (ontwikkeld door Ansoff) en diverse prijsstrategieën (bijvoorbeeld van Bowman).

4. Het uitvoeren van de strategie

De implementatie van de strategie geeft antwoord op vragen als 'Wie?', 'Wat?', 'Waar?', 'Wanneer?' (de waarom-vraag is al eerder beantwoord). Er is veel literatuur verschenen over het implementeren van strategie, met name onder de noemer verandermanagement, zoals BPR (geïntroduceerd door Hammer en Champy). Randvoorwaarden voor succesvolle verandering zijn onder meer leiderschap, de juiste mensen ('Gideonsbende') en budget.²⁴

Het beantwoorden van deze vier strategische vragen is een iteratief proces, waarvoor een zekere mate van ondernemerschap en uiteenlopende kwaliteiten als analytisch vermogen, sociale vaardigheden en creativiteit onontbeerlijk zijn. Technieken als brainstorming, mindmapping en stretch in het denken kunnen helpen om eenheid in verscheidenheid te realiseren.

Samengevat is deze aanpak als volgt weer te geven (figuur 1).



Figuur 1 Strategisch management: overschat en onderbenut (Bron: Coebergh Communicatie & PR, 2004)

Hoe communiceer je strategie?

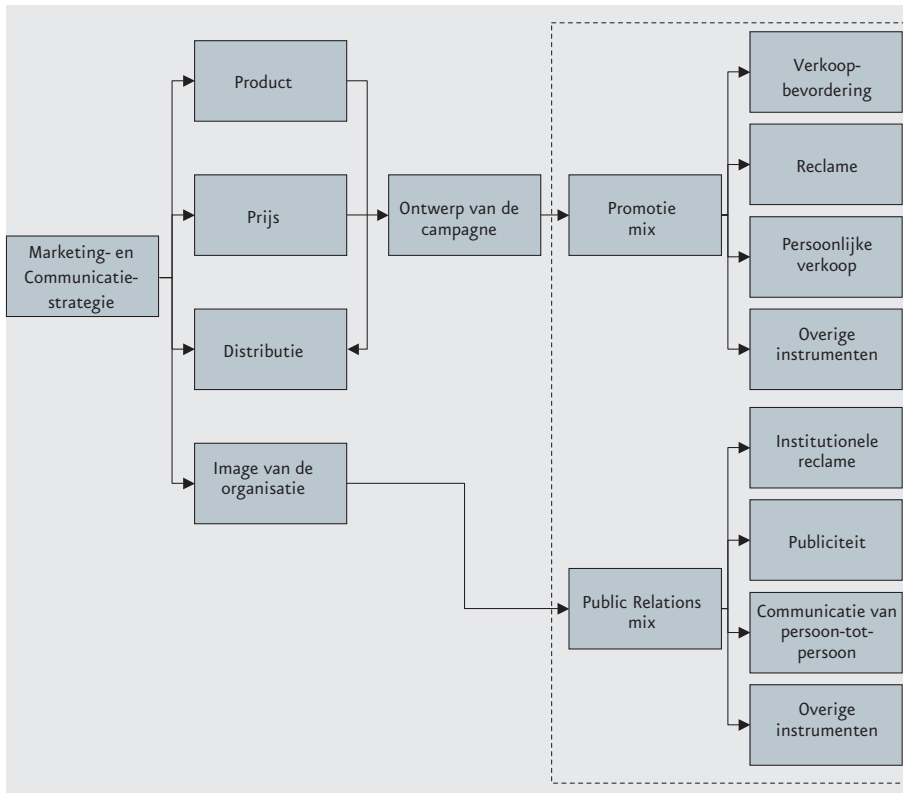
Om communicatie als effectief instrument in te zetten in een complexe, veranderende omgeving zal de communicatie aan een aantal kenmerken moeten voldoen.²⁵ Succesvolle communicatie tijdens verandertrajecten is:

1. *Interactief*. Alleen door de omgeving (stakeholders) actief te betrekken in het veranderproces kunnen doelen worden bereikt.
2. *Intensief*. Bij een bovengemiddelde ambitie past een intensieve communicatie zodat de omgeving zich het belang en de omvang van de verandering goed kan realiseren.
3. *Integraal*. "Je kan niet niet communiceren", stelde Paul Watzlawick²⁶: nadenken over communicatie betekent nadenken over de consistentie van alles wat er gebeurt.
4. *Invoelbaar*. Het geloof in de bereikbaarheid van doelen wordt pas serieus als de doelen begrijpelijk, meetbaar en invoelbaar zijn.

5. *Interessant.* Mensen komen sneller in beweging als een onderwerp aantrekkelijk en leuk naar voren komt. Een succesvol verandertraject kent niet alleen push-factoren maar ook pull-factoren: inspiratie en plezier!

Interactieve communicatie: van advertentie naar dialoog

De marketingcommunicatiemix kent diverse instrumenten, met verschillende sterke en zwakke punten (figuur 2).



Figuur 2 Het externe communicatieproces van de organisatie (Bron: Verhage en Cunningham, Grondslagen van het Marketing Management, 1984, Stenfert Kroese)

De laatste jaren valt een groei waar te nemen van public relations (pr) als onderdeel van de marketingcommunicatiemix. Pr wordt vaak vergeleken met reclame. Als loten van dezelfde stam liggen ze in elkaars verlengde, zoeken ze vergelijkbare aandacht maar verschillen ze wezenlijk in de manier waarop succes wordt geboekt. Ongeacht of het een periode van economische groei of teruggang betreft. Pr kent een groot aantal voordelen. De meest in het oog springende

zijn wellicht de relatief lage kosten, de hoge geloofwaardigheid – de journalist zegt het dus het is waar – en de mogelijkheid zeer actueel te zijn. Redactionele aandacht wordt nu eenmaal anders beleefd dan een advertentie en is vaak indringender. Maar er kleven ook nadelen aan. Zo is Pr niet voor ieder onderwerp geschikt en is er minder zekerheid over het verschijnen van een publicatie dan wanneer advertentieruimte wordt ingekocht. Plaatsing kan bijvoorbeeld afhankelijk zijn van de toestand in de wereld of van het uiteindelijke aantal redactionele pagina's van een uitgave. Ook is er maar beperkt grip op de kwaliteit van de publicatie.

Er wordt al decennia lang veel onderzoek gedaan naar de effecten van reclame en andere vormen van commerciële communicatie op de merkbeleving van consumenten. Het blijkt dat de impact van pr en de aandacht die een organisatie krijgt in de redactiekolommen in kranten en tijdschriften en op tv een steeds belangrijker rol spelen bij de perceptieveranderingen van stakeholders. Reader's Digest doet jaarlijks een Europees onderzoek naar het vertrouwen van burgers in diverse autoriteiten. Nederlanders blijken in het onderzoek uit 2004 tamelijk veel vertrouwen te hebben in de pers (64%), beduidend meer dan in 'advertising executives' (19%).²⁷ Het merendeel van het budget voor marketingcommunicatie wordt echter nog steeds, bij grote en kleine organisaties, besteed aan reclame. Om twee belangrijke redenen staat echter de effectiviteit van reclame onder toenemende druk. Ten eerste is er sprake van overkill: er zijn steeds meer media met steeds meer reclame-uitingen die met steeds moeilijker te onderscheiden producten de aandacht van de consument vragen. Ten tweede wordt de samenleving kritischer en mondiger. Boodschappen van veronderstelde autoriteiten – of het nu politici of commerciële organisaties zijn – worden met groeiende scepsis benaderd. Mensen willen best verleid worden, maar niet met rotzooi of leugens. Leaders en organisaties riskeren meer dan ooit aan de schandpaal genageld te worden. En die dreiging weegt zwaar: personen, producten en organisaties kunnen hun reputatie in een ommezwaai verliezen. En in de huidige samenleving zijn er nauwelijks personen, producten en organisaties te bedenken die zich kunnen handhaven zonder positief imago. Een zeer bepalende rol in de beoordeling van personen, producten en organisaties wordt ingenomen door de media. Of die rol naar behoren wordt vervuld is een aparte kwestie. De verzamelnaam 'de media' staat in dezen voor een uiterst complex en dynamisch internationaal samenspel van tienduizenden verslaggevers, redacteurs, cameramensen, managers, aandeelhouders, analisten en andere betrokkenen en belanghebbenden die zich laten leiden door uiteenlopende idealen, dromen en belangen. Elke generalisatie doet al snel onrecht aan deze complexiteit. Zeker

is wel dat ‘de media’ en zij die daarvoor werken er zeer toe doen, als een soort reputatiescherprechters.

Intensieve communicatie

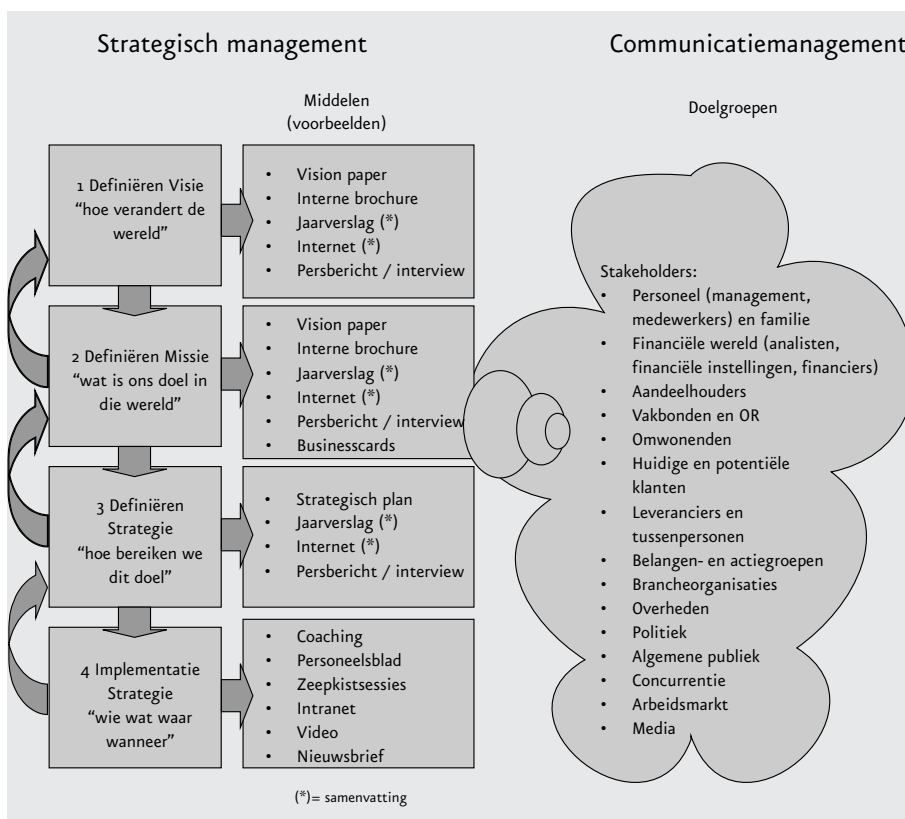
“Real communication takes countless hours of eyeball to eyeball, back and forth. It means listening more than talking ... It is human beings coming to see and accept things through a constant interactive process.”²⁸ Heldere communicatie volgens Welch is ook het niet verbloemen van de waarheid: “Falsely telling a manager he’s doing fine for 20 years, then firing him at age 53 when he’s got two kids in college – that’s the definition of cruelty”.

Bij GE moest elk jaar ongeveer 10% van de medewerkers het bedrijf verlaten wegens onvoldoende prestaties. Welch startte tijdens zijn GE-bewind de fameuze ‘work-out’-sessies waarin verschillende managementlagen met elkaar in discussie gingen hoe verbeteringen gerealiseerd konden worden. Daar moesten voorstellen en antwoorden uit komen. Dit was een culturele revolutie voor werknemers die gewend waren dat ze hun mond moesten houden. Het was ook kostbaar: er ging veel tijd en energie in zitten. Maar het effect was dat mensen de verandering zelf meemaakten en eraan konden bijdragen. Mensen met ideeën en mensen die deze ideeën realiseerden kregen extra beloning. En de ideeën hoefden niet noodzakelijk uit de eigen kring of zelfs uit GE te komen. Als er iets te leren zou zijn (benchmarking) van andere bedrijven, of het nu Philips of General Motors of Exxon was, dan was het ook goed voor GE. Het klassieke ‘not-invented-here’ was uitgevonden bij GE, en werd vernietigd door Welch.²⁹ Communiceren heeft met strategisch denken gemeen dat succes pas wordt bereikt als je het veel doet. De beste manier om een inspirerende visie en missie te laten verdorren tot lachwekkende loze kreten is om er niet intensief over te communiceren. Managers die volstaan met het uitdelen van de strategie op papier of verwijzingen naar anderen en niet intensief door presentaties, coaching, workshops en andere interactieve communicatiemiddelen de strategie communiceren, hebben niet begrepen wat effectieve communicatie vermag. Vergelijk het met een goed huwelijk: dat drijft ook niet alleen op een inspirerende belofte.

Integrale communicatie

De meeste handboeken in de communicatiewetenschap benadrukken dat communicatie van een organisatie altijd geïntegreerde communicatie betreft.³⁰ Organisaties kunnen het zich niet meer permitteren gefragmenteerd te communiceren. Geïntegreerde communicatie betekent onder meer consistentie in de toon en coherentie qua inhoud van alle communicatieve uitingen die een organisatie benut om te communiceren. Onderscheid tussen externe en interne communicatie is in hoge mate irrelevant omdat de boodschap altijd dezelfde

moet zijn. Het is funest voor de geloofwaardigheid van een organisatie als er ogenschijnlijke tegenstrijdigheid zit tussen interne en externe communicatie. Dat wil uiteraard niet zeggen dat alles overal zomaar gecommuniceerd kan worden. Dat is voor een individu net zo onverstandig als voor een organisatie. Naast bescherming van de privacy is er de noodzaak zodanig te communiceren dat de boodschap een maximaal effect bewerkstelligt (figuur 3).



Figuur 3 Van strategie naar communicatie (Bron: Coebergh Communicatie & PR, 2004)

Invoelbare communicatie: simplicity en de Balanced Scorecard

De communicatie moet niet alleen geïntegreerd, maar ook simpel, begrijpelijk en invoelbaar zijn. Een van de communicatieproblemen in de huidige samenleving is de overdaad aan informatie die via steeds meer kanalen tot ons komt. Het lastige voor managers is dat veel informatie geen actie vereist, en als er wel actie vereist is zijn er zelden negatieve consequenties voor niets doen. Daardoor worden mensen gestimuleerd hun eigen weg te vinden – wat op zich een posi-

tieve ontwikkeling is, maar een complex fenomeen voor leiders die proberen te bundelen en richting te geven. Een van de recepten om toch de gewenste sturing te kunnen geven is door Bill Jensen eenvoudig “simplicity” genoemd.³¹ en doet denken aan de in managementjargon bekende afkorting KISS (‘Keep It Simple & Stupid’). ‘Simplicity’ betekent:

- concurreren in helderheid;
- discipline betrachten in het achterhalen van de zin der dingen en formuleren ‘Waarom doen we dit?’;
- met passie andermans tijd en aandacht tegemoet treden;
- doorgaan totdat iedereen weet wat nodig is om keuzes te maken en uit te voeren.

In 1996 introduceerden Robert Kaplan, hoogleraar accountancy op Harvard University, en consultant David Norton, de Balanced Scorecard, een instrument om strategie begrijpelijk en uitvoerbaar te maken voor alle medewerkers in een organisatie.³² De Balanced Scorecard meet resultaten van zowel financiële als niet-financiële factoren en communiceert hoe het gaat met de organisatie. Sinds het verschijnen van hun eerste boek over de Balanced Scorecard is het instrument een wereldwijd begrip geworden. De toepasbaarheid en opbrengsten van de Balanced Scorecard zijn niet altijd even duidelijk omschreven in de managementliteratuur, maar duidelijk is dat de Balanced Scorecard de meest geslaagde poging tot op heden is om grote organisaties een stuur- en meetinstrument te geven waarmee alle betrokkenen snel een goed overzicht kunnen krijgen van de bedrijfsprestaties.

Kaplan en Norton zijn terughoudend ten aanzien van externe communicatie van de Scorecard, maar adviseren met kracht de Scorecard maximaal in te zetten voor interne communicatie, waarbij ze de motiverende werking ervan benadrukken: “Communication and awareness stimulates intrinsic motivation as employees see how they can contribute to the organization’s success.” Essentieel is hun reactie op de veelgehoorde bemerking dat de concurrent meeluistert: “Many companies believe, however, that their competitive success does not come from a superior strategy, which is kept secret by members of their senior executive team. They believe their competitive advantage comes from implementing their strategy faster and more effectively than their competitors.”³³

Interessante communicatie

Communicatie moet de ontvanger boeien, prikkelen, door vorm en inhoud. Maar pas op voor presentatie en scepsis: “Wat men ook beweert, hoe altruïstisch ze hun beroep ook beschrijven, in laatste aanleg zijn ze in dienst van een beperkt

belang. Hoe charmant ze ook zijn, hoe belangwekkend hun uiteenzettingen en smakelijk hun lunches, de journalist moet hen wantrouwen – juist daarom des te meer. Nieuws op zichzelf is ook altijd verbonden met een beperkt belang. Daardoor wordt nieuws verzwegen, opgesierd, aangekleed, gekleurd, verminkt, gemanipuleerd. Nieuws heeft bovendien dikwijls betrekking op ingewikkelde, specialistische verschijnselen. Wantrouwen jegens dit gecamoufleerde doolhof met dubbele bodems is niet voldoende. De journalist moet sterk genoeg zijn, dat wil zeggen, hij moet kunnen vertrouwen op de organisatie van zijn krant die hem een goed archief geeft, een lange adem en de mogelijkheid om zich deskundigheid te verschaffen.” Aldus de journalist Henk Hofland over voorlichters tijdens de Coornhertrede in 1988.

De journalistiek wetenschappers Van Vree en Prenger. menen dat voorlichters en pr-consultants, het soort vaklui dat volgens Hofland per definitie wantrouwen verdient, zo langzamerhand het nieuws beheersen in Nederland.³⁴ Zij menen dat tegenover de 14.000 journalisten in Nederland zo’n 55.000 ‘communicatiedeskundigen’ staan. Aan die observatie voegen ze toe dat in Engeland gemiddeld 80 procent van het financiële nieuws en ongeveer de helft van het ‘gewone’ nieuws het resultaat is van pr en voorlichting. Deze visie wordt overigens fel bestreden door hoogleraar communicatiewetenschap Van Ruler en communicatieadviseur Smithuis, die voor Nederland niet verder komen dan tweeduizend communicatiedeskundigen – de overige 53.000 zijn op zijn best werkzaam in ondersteunende werkzaamheden.³⁵ Bij het verschijnen van de analyses van Van Vree en Prenger sprak de minister van Justitie Piet Hein Donner in mei 2004 de volgende zorg uit: “Vaak worden niet feiten maar wat daarover wordt bericht, als werkelijkheid gezien.”³⁶

Deze ontwikkelingen in externe communicatie zijn ook herkenbaar in interne communicatie.³⁷ Iedereen heeft wel eens gehoord van een bedrijfspresentatie of -feest waarin de nieuwe strategie met veel communicatief geweld werd gepresenteerd. Dat kan op zich zeer effectief zijn als het ook aan diverse andere genoemde randvoorwaarden voldoet.

Conclusie

Veel organisaties zijn terughoudend in het communiceren van hun strategie, terwijl daar juist grote interne en externe behoefte aan bestaat. Er zijn veel aanwijzingen dat het realiseren van deze vorm van transparantie zakelijk succes bevordert in plaats van hindert. Uitlatingen van analisten, casestudies zoals GE tijdens het bewind van Jack Welch, uiteenlopend wetenschappelijk onderzoek

en de groeiende acceptatie van de Balanced Scorecard ondersteunen deze veronderstelling.

Strategie kan vorm krijgen door het formuleren van een visie, missie en (de uitvoering van) strategie. Communicatie van strategie verloopt effectief als de communicatie interactief, intensief, integraal, invoelbaar en interessant is. Nader onderzoek moet uitwijzen in welke mate de hypothese wordt ondersteund dat deze wijze van communiceren bijdraagt aan het succes van de organisatie.

OVER DE AUTEUR

Mr. drs. H.P.Th. Coebergh MBA (1966) studeerde bedrijfskunde op Nyenrode en in Antwerpen, bestuurskunde en rechten aan de Universiteit van Amsterdam en behaalde zijn MBA bij NIMBAS. Na militaire dienst werkte hij acht jaar in het railgoederenvervoer. Sinds 1998 is hij consultant, achtereenvolgens bij Berenschot, IBM en Coebergh Communicatie & PR. Hij publiceerde meerdere artikelen en twee boeken. Sinds 2003 doet hij promotieonderzoek bij NIMBAS/University of Bradford naar het onderwerp van dit essay.

Noten

¹ BBC news, webpagina <http://news.bbc.co.uk/1/hi/business/2209058.stm>.

² 'Moberg sluit verkoop Ahold na herstel niet uit', *de Volkskrant*, 5 mei 2004.

³ Tapscott, D, Ticoll, D., *The naked corporation – how the age of transparency will revolutionize business* (2003), Free Press.

⁴ Houben, M. en Van der Walle, E., 'Strategie is gewoon hard werken', *NRC Handelsblad*, 19 maart 2004.

⁵ Ohmae, *The mind of the strategist – The art of Japanese business*, 1982, McGraw Hill.

⁶ Kotter, J.P., *Leading change* (1996), Harvard Business School Press; D'Aprix, R., (1996) *Communicating for Change*, Jossey-Bass; Tapscott, D, Ticoll, D., *The naked corporation – how the age of transparency will revolutionize business* (2003), Free Press.

⁷ Lotringen, C. van, 'Onstilbare honger naar openheid', *Financieel Dagblad*, 19 september 2003.

⁸ Hayward, M.L.A., Rindova, V.P., Pollock, T.G., 'Believing one's own press: the causes and consequences of CEO celebrity', *Strategic Management Journal*, 25: 637-653 (2004), John Wiley.

⁹ Zie de websites van de verschillende organisaties: www.reputationinstitute.com, www.trendlight.net, www.scenter.nl, www.berenschot.nl en www.fd.nl.

- ¹⁰ Bartkus, B., Glassman, M., McAfee, B., 'Do large European, US and Japanese firms use their websites to communicate their mission?', *European Management Journal* vol 20, no 4, 423-429, (augustus 2002), Elsevier.
- ¹¹ Davis, J.H., Schorman, D., Mayer, R.C., Tan, H.H., 'The trusted general manager and business unit performance: empirical evidence of a competitive advantage', *Strategic Management Journal*, 21, 563-567 (2000), John Wiley.
- ¹² Garbett, T., *How to build a corporation's identity and project its image* (1988), Lexington books.
- ¹³ http://www.franklincovey.com/about/press/2003/press_focus_solution.html.
- ¹⁴ Vos, M., Schoemaker, H., *Geïntegreerde communicatie* (2000), Lemma.
- ¹⁵ Ridder, J.A. de, Wit, B. de, Delden, M. van, 'Interne communicatie en draagvlak voor de koers', *Tijdschrift voor communicatiewetenschap*, jaargang 29, nummer 2 (2001), Boom; Higgins, R.B., Diffenbach, J., 'Communicating corporate strategy -The payoffs and the risks', *Long Range Planning*, Volume 22, Issue 3, (June 1989), 133-139.
- ¹⁶ Bart, C.K., 'Industrial firms and the power of mission', *Industrial Marketing Management*, 26, 371-383 (1997), Elsevier; Bart, C.K., 'High Tech firms: does mission matter?', *The journal of high technology management research*, volume 7, number 2, 209-225, (1996); JAI Press, Sidhu, J. 'Mission statements: is it time to shelve them?', *European Management Journal*, vol 21, no 4, 439-446, (augustus 2003), Elsevier.
- ¹⁷ Koeleman, H., *Interne communicatie als managementinstrument* (1997), Samsom.
- ¹⁸ Foehrenbach, J. en K. Rosenberg, 'How are we doing', *Journal of Communication Management*, 12, (1982), Henry Stuart.
- ¹⁹ "Jack Welch, 'The Exit Interview', *Fortune*, September 17, 2001; Welch, J., Byrne, J., *Jack: Straight from the Gut*, (2001), Warner Books; Krames, J., *The Jack Welch Lexicon of Leadership: Over 250 Terms, Concepts, Strategies & Initiatives of the Legendary Leader* (2001), McGraw-Hill Professional Publishing; Tichy, N.M. Sherman, S., *Control Your Destiny or Someone Else Will: Lessons in Mastering Change* (1999), Harperbusiness; Slater, R., *Jack Welch & The G.E. Way: Management Insights and Leadership Secrets of the Legendary CEO* (1998), McGraw-Hill Professional Publishing; Lowe, J., *Jack Welch Speaks: Wisdom from the World's Greatest Business Leader* (1998), John Wiley & Sons, 1998; 'Jack Welch, CEO of General Electric', *Harvard Business Review*, September-October 1989.
- ²⁰ 'Dit zijn slechte posities voor bevroren mensen'. Interview met Bert Heemskerk in *Managementteam*, 18 juni 2004.
- ²¹ Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J., *Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management* (1998), Free Press
- ²² Raynor, M.E., 'That vision thing: do we need it?', *Long Range Planning*, vol 31, no 3, 368-376, (1998), Elsevier.
- ²³ Porter, M., *Competitive Strategy* (1986) en *Competitive advantage* (1998), Free Press; Ansoff, I. "Corporate strategy"; Ansoff, H. Igor. *Corporate Strategy*. New York, McGraw-Hill, 1965; Hamel, G.; Prahalad, C.K., *Competing for the future* (1994), Harvard business school

press; Andrews, K., *The Concept of Corporate Strategy* (1980), Dow-Jones Irwin; Treacy, M., Wiersema, F., *The Discipline of Market Leaders – choose your customers, narrow your focus, dominate your market* (1994), Perseus Books; Bowman, C., Faulkner, D., *Competitive and Corporate Strategy* (1996), Irwin; Hammer, M., Champy, J., *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*, 1993, Harper Business.

²⁴ Coebergh, H.P.T., Coebergh, S.G. (2002), 'Van Gend&Loos: Communicatie als sleutel voor vernieuwing', *Kluwer Communicatie Cases*, volume 13, pp 67-84.

²⁵ Coebergh, H.P.T., Coebergh, S.G. (2002) 'Van Gend&Loos: Communicatie als sleutel voor vernieuwing', *Kluwer Communicatie Cases*, volume 13, pp 67-84.

²⁶ Watzlawick, P., Dickens, T. (1980). 'The impossibility of not communicating'. In: Corner, J., Hawthorn, J. (red.), *Communication Studies*, Arnold.

²⁷ *European Trusted Brands Report* (2004), Reader's Digest.

²⁸ Jack Welch in *Harvard Business Review*, (September-October 1989).

²⁹ Welch, J., *Jack: Straight from the Gut* (2001), Warner Books.

³⁰ Riel, C. van, *Identiteit en imago* (1992), Academic service; Vos, M., Schoenmaker, H. *Geïntegreerde communicatie* (2000), Lemma; Harvey, M.G. en Griffith, D.A., 'Developing effective intercultural relationships: the importance of communication strategies', *Thunderbird International Business Review*, vol 44 (4) 455-476 (augustus 2002), John Wiley.

³¹ Jensen, B., *Simplicity: The New Competitive Advantage in a World of More, Better, Faster* (2001), Perseus Publishing.

³² Kaplan, R.S., Norton, D.P., *the Balanced Scorecard – translating strategy into action* (1996), Harvard Business School Press.

³³ Kaplan, R.S., Norton, D.P., *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment* (2000), Harvard Business School Press.

³⁴ Vree, F.van, Prenger, M., *Schuivende grenzen: de vrijheid van de journalist in een veranderend medialandschap* (2004), NVJ.

³⁵ Ruler, B. van, Smithuis, J., 'Journalisten kunnen niet tellen', *de Volkskrant*, 15 mei 2004.

³⁶ Donner, J.P.H., 'Pers, zorg dat nieuws geen parodie wordt', *de Volkskrant*, 5 mei 2004.

³⁷ Garnett, J., Kouzmin, A., 'Strategic change in organizational communication: emerging trends for wealth formation in the new millenium', *Strategic Change*, jan-feb 2000, John Wiley.