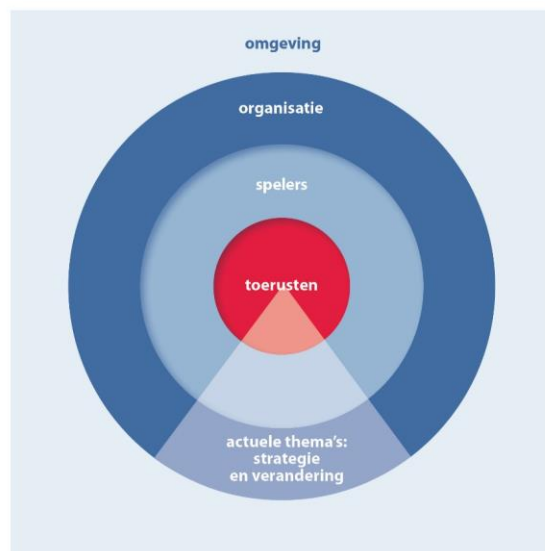


Samenvatting: Help, onze strategie komt niet aan!?

De communicatieve strategiecycclus voor je organisatiestrategie

Omgeving en organisatie vragen om voortdurende aanpassing. Deze wordt vaak verwoord in een missie, visie en strategie. Wil deze ook daadwerkelijk landen in de organisatie, zodat medewerkers hun dagelijks handelen richten op het helpen realiseren van die strategie is communicatie in iedere fase van de strategie cyclus relevant. In deze samenvatting kijken we hoe communicatie in vijf fasen van de strategie een integraal en cruciaal onderdeel vormt.



Afbeelding 1. De plek van actuele thema's in onze visie op interne communicatie

Organisatie en strategie

Ons vak en dat van de organisatiekunde staat bol van het jargon, van begrippen die door elkaar worden gebruikt en vaak ook anders worden geïnterpreteerd. Dat geldt zeker voor een begrip als strategie, dat tegelijkertijd naast begrippen als missie, visie of beleid, veelvuldig en te pas en te onpas wordt gebruikt. Een *missie* geeft weer waarvoor de organisatie bedoeld is, wat haar ambities zijn, welke rol en positie zij in haar omgeving wil vervullen. De *strategie* geeft de richting aan hoe van a naar b te komen. En soms is 'b' nog niet concreet gedefinieerd maar een stip aan de horizon die wel de richting maar nog niet exact de gewenste positie aangeeft. In het *beleid* wordt de strategie geconcretiseerd in heldere doelstellingen en concrete acties (sommige organisaties gebruiken hiervoor het begrip 'tactiek').

Als we in deze samenvatting praten over de organisatiestrategie dan bedoelen we de combinatie van missie, visie en strategie omdat alle drie deze begrippen gemeen hebben dat ze over de ambities en toekomstige richting van de organisatie gaan. Beleid is dan een aspect dat bij de uitwerking van de strategie ontstaat.

Verschiedende organisaties hebben verschillende strategische opties. Voor een taakorganisatie ligt de organisatiestrategie vaak in het zo effectief en efficiënt mogelijk uitvoeren van de opgelegde taak. Voor een marktorganisatie ligt de focus meer op behoud en veelal groei van markten, producten en diensten en het versterken van haar concurrentiepositie.

Iedere organisatie heeft een strategie, al dan niet expliciet geformuleerd. Ook doet iedere organisatie aan strategievorming om zo te anticiperen of reageren op ontwikkelingen in omgeving en organisatie. Hoe deze strategievorming wordt aangepakt hangt sterk af van cultuur en overtuigingen van de strategievormers.

Vijf fasen van de communicatieve strategiecycclus

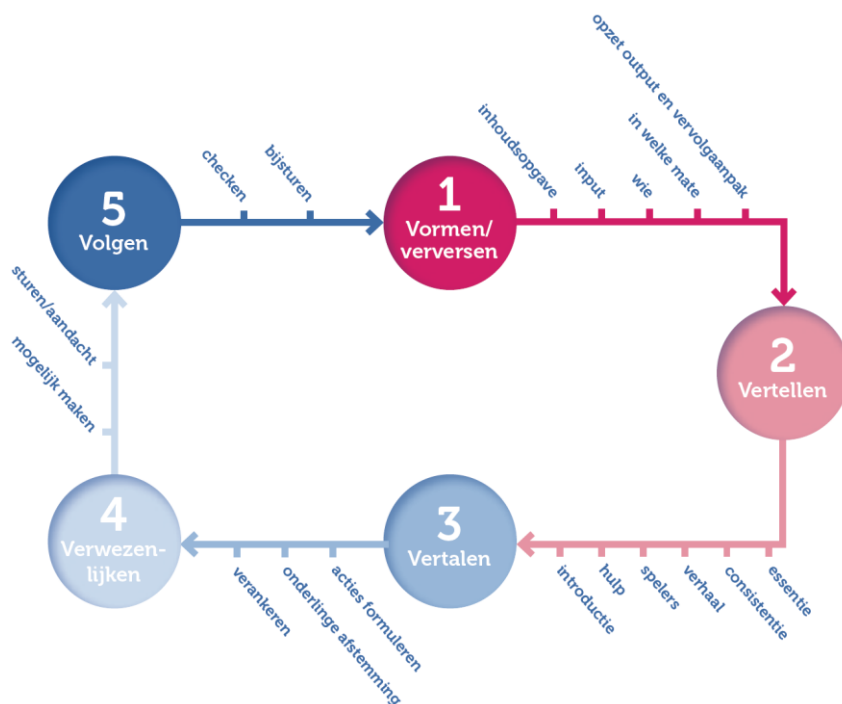
Een van de belangrijkste onderwerpen in een organisatie is waar de organisatie voor staat en waar ze heen gaat. Een strategie geeft richting aan een organisatie en biedt mensen houvast bij de dagelijkse keuzen in het eigen werk. Een organisatiestrategie geeft focus en inspiratie. Het is een bepalende factor bij de betrokkenheid die mensen hebben bij de organisatie (Klein, 2009). Het kan zelfs een reden zijn dat mensen bij een organisatie gaan werken en er willen blijven.

Tegelijkertijd wijzen medewerkerstevredenheidsonderzoeken regelmatig uit dat er slecht wordt gescoord op kennis over de strategie, op begrip voor waar de organisatie heen wil, op vertrouwen in de toekomst en de betekenis voor het dagelijkse werk.

Daar komt nog bij dat het juist in de strategiecycclus (van ontwikkeling van de strategie tot realisatie ervan) vaak mis gaat. Een recente studie van McKinsey (2013) toont nog eens aan dat het niet alleen gaat om het ontwikkelen van de beste strategie, maar vooral om het adopteren en aanleren, vertalen en vervolgens handelen naar de strategie.

De impact van een organisatiestrategie en de kansen voor verbetering vormen samen een goede reden om stevig aandacht te besteden aan communicatie rondom de organisatiestrategie.

Hoewel in de literatuur de nadruk ligt op strategievorming zijn we er daarmee niet. De complete strategiecycclus is van belang. In alle fasen van die cyclus is communicatie een integraal onderdeel. Wij verdelen deze communicatieve strategiecycclus in vijf fasen, die gemakshalve allemaal met een V beginnen: 1. vormen/verversen; 2. vertellen; 3. vertalen; 4. verwezenlijken; 5. volgen.



Afbeelding 2. De communicatieve strategiecycclus

Deze fasen vormen een continu, parallel en cyclisch proces. Wij geloven sterk in het betrekken van medewerkers zo vroeg mogelijk in het proces. Dat helpt om de omgekeerde piramide te tackelen. De rechtopstaande driehoek geeft de hiërarchische lagen in een organisatie weer. De omgekeerde piramide laat zien hoeveel tijd deze lagen gemiddeld besteden aan de strategie. Vaak besteedt de top weken aan het denken over en het kauwen op de strategie. Vervolgens mogen MT's in verschillende sessies en momenten meedenken, krijgen teammanagers in een managementmeeting van een paar uur het verhaal te horen en krijgt het onderwerp vijf minuten op de agenda voor medewerkers.



Afbeelding 3. Piramides van hiërarchie en tijdsinvestering in organisatiestrategie

We behandelen hieronder kort de fasen van de strategiecycclus.

Fase 1: Vormen/verversen

Het expliciteren van de strategie is belangrijk om mensen houvast en richting te geven. Soms moet een strategie geheel (opnieuw) worden gevormd, soms is herijking voldoende.

De vragen die een organisatie zich in de fase van vormen/verversen kan stellen zijn kort samengevat:

- Inhoudsopgave: waar bestaat de strategie uit?
- Input: welke input is er nodig om de strategie te kunnen vormen of verversen?
- Wie: welke mensen van binnen of buiten moeten betrokken worden?
- Welke mate: wat is de mate van betrokkenheid van al deze mensen?
- Output en vervolgaanpak: welke vorm krijgt de strategie? En wat is de vervolgaanpak nadat de strategie is bepaald?

Fase 2: Vertellen

Nu wordt vaak de communicatie afdeling betrokken. Hoe zorg je dat de strategie op de goede manier gedeeld wordt, dit zijn de onderwerpen, stappen en keuzen:

- Essentie: wat is de kern van de strategie?
- Consistentie: in welke mate kan de expliciete belofte uit de strategie al worden waargemaakt?
- Verhaal: de belofte en het bewijs in de vorm van een verhaal in woord en beeld.
- Spelers: wie zijn er cruciaal in het uitdragen/delen en vertalen van de strategie?
- Hulp (of toerusting): welke hulp hebben deze spelers nodig bij het delen en vertalen?
- Introductie: hoe kan de strategie het beste in de organisatie bekend worden gemaakt?

Fase 3: Vertalen

Als de strategie bekend is of zelfs wordt omarmd moet deze vertaald worden naar iedere afdeling en de dagelijkse praktijk.

Dit zijn dan relevante aspecten:

- Acties formuleren: samen bepalen wat de betekenis is van de strategie voor het eigen werk en welke acties nodig zijn.
- Onderlinge afstemming: afstemmen en toetsen van die acties tussen afdelingen.
- Verankeren: zorgen dat die acties onderdeel zijn van afdelingsplannen en aansturing.

Fase 4: Verwezenlijken

In deze zeer belangrijke fase zijn twee hoofdactiviteiten aan de orde:

- Mogelijk maken: wat hebben afdelingen nodig om hun voornemens ook daadwerkelijk te realiseren.
- Sturen en aandacht: hier gaat het om managementaandacht en bijv. het creëren van een platform om voortgang te delen.

Fase 5: Volgen

Elementen van volgen zijn:

- Checken: het gaat om het checken van hoe mensen naar de strategie kijken, of er acties worden genomen en het monitoren van ontwikkelingen in binnen- en buitenwereld.
- Bijsturen: op basis van het checken bijsturen op genomen acties.

Borging strategieproces

De hele communicatieve strategiecycclus zal goed moeten aansluiten op binnen de organisatie aanwezige plan-, budget- en communicatiecycli. Daarvoor is één geïntegreerd proces op maandbasis cruciaal.

Rol communicatieprofessional

Mogelijk ben je als communicatieprofessional niet in de positie om de door ons geïntroduceerde brede benadering van communicatie rondom de organisatiestrategie in te brengen of toe te passen. We denken dan ook aan vier verschillende rollen die je kunt spelen. Deze rollen kunnen uiteraard ook met elkaar samenvallen en op elkaar doorbouwen: het gaat om:

- De strategieverduidelijker: die vooral helpt bij het formuleren van het inspirerende en heldere strategieverhaal, maar door het stellen van de juiste vragen vaak de strategie zelf ook helpt aanscherpen ofwel een verversing van de strategie op gang brengt.
- De enabler: die vooral zorgt dat de belangrijkste spelers die de strategie moeten delen, vertalen en realiseren hun (communicatie) rol waar kan maken.
- De consistentiebewaker: die de spiegel voorhoudt of de belangrijkste beloftes van de strategie ook worden waargemaakt en of de beeldbepalers zelf zich gedragen in lijn met die strategie.
- De procesbegeleider: die de gehele aanpak van het strategieproces en de daarin te nemen stappen helpt opzetten en begeleidt.

Meer informatie en eigendom

Deze visie is ontwikkeld door en eigendom van Involve. De tekst is gebaseerd op het boekje [*'Help! Onze strategie komt niet aan!?' - De communicatieve strategicyclus: vijf fasen naar effectieve interne communicatie rondom organisatiestrategie.*](#)

Een uitgebreide versie van onze visie, inclusief diagnosevragen en praktische handvatten om de interne communicatie in jouw organisatie te verbeteren, is te vinden in het boek [*ICin3D, Interne communicatie in een breed organisatieperspectief.*](#)

Over Involve

Involve is als enige bureau in Nederland volledig gespecialiseerd in interne communicatie. Mensen bewegen tot resultaat. Dat is de missie waar we dagelijks met onze specialisten aan werken. Gericht op het waarmaken van de merkbeloofte, het verbeteren van samenwerking en het sneller realiseren van veranderingen.

Wat Involve voor u kan doen

Involve kan ondersteuning bieden in alle fasen en bij alle stappen van de strategicyclus. Bel of mail ons gerust over de mogelijkheden.

Voor meer informatie kunt u contact opnemen met:

Involve
Sophiaweg 89
6523 NH Nijmegen
T 024 - 323 77 39
F 024 - 323 89 35
E info@involve.eu
I www.involve.eu