

# Corporate communicatie versterkt organisatie-dynamiek

door Holger Bakker

**Het is een groot misverstand dat het werkteerrein van corporate communicatie bestaat uit het communiceren en publiceren en van bedrijfsvitale informatie. Natuurlijk is het haar verantwoordelijkheid en voert ze dit uit, maar elke publicatie is slechts één stap in een eindeloze cirkel van dynamiek die de organisatie draaiend houdt.**

Het werkteerrein van corporate communicatie is bijna net zo breed als de organisatie zelf. Corporate communicatie neemt immers de ontwikkelingen van de organisatie tot uitgangspunt en haar inspanningen hebben tot doel de dynamiek van die organisatie te versterken of te verbeteren. Communicatie faciliteert de gewenste veranderingen van de organisatie.

Drie decennia geleden werd het denken over strategisch management gedomineerd door de school van de Organisational Dynamics. Een opvatting over bedrijfsontwikkeling die zijn tijd ver vooruit was en die nu verrassend actueel blijkt.

Uitgangspunt van Organisational Dynamics is dat een organisatie bestaat uit een verzameling zelflerende mensen (community) die constant bewust met haar omgeving interacteert gebruikmakend van directe instructie en die combineert met zelf verworven informatie. Een volstrekt ridicuul idee in een tijd waarin internet en mobiele telefonie nog niet bestonden en organisaties alleen top-down, directief georganiseerd werden.

Een ridicuul idee dat organisaties geïsoleerd en louter directief aangestuurd kunnen worden.

De tijd heeft zijn werk gedaan. Hoe ridicuul de principes van Organisational Dynamics toen waren, hoe ridicuul het idee nu is dat organisaties geïsoleerd en louter directief aangestuurd kunnen worden zonder dat de 'community' zelf kennis en informatie vergaart. De opkomst van nieuwe, interactieve en sociale media, globalisering en voortschrijdende techniek hebben die wereld strategisch letterlijk op zijn kop gezet.

Illustratief is het volgende. Om organisaties effectief aan te sturen hebben directie en management verschillende plaatsen om in 'het systeem' van de organisatie in te grijpen. Uit een Organisational Dynamics onderzoek (D. H. Meadows, *places to intervene in a system*, 1997) bleek al dat de meest gebruikte 'management ingrepen' achtereenvolgens zijn:

## Management ingrepen

9. aantallen zoals medewerkers; vestigingen, standaardisering;
8. materialen zoals voorraad, inkoop/verkoop;
7. terugdringen negatieve werkopvattingen;
6. stimuleren positieve werkopvattingen;
5. kanaliseren van informatie;
4. systeem-regels zoals bestraffen en belonen, incentives;
3. zelforganisatie stimuleren;
2. sturen op doelstellingen van de organisatie;
1. uitdragen van grondbeginselen voor doelen, regels en feedback.

De meeste managers blijken zich nog steeds te beperken tot het ingrijpen in de zaken bovenin de lijst: de aantallen mensen en middelen en de in- en verkoop van materialen en producten.

Reorganisaties, herpositionering, maar ook fusies en overnames verworden snel tot spreadsheet-kunde gericht op louter het optimaliseren van *aantallen* mensen en middelen. Motivatie, zelfstimulering en persoonlijke productiviteit spelen bijna geen rol.

Uit hetzelfde onderzoek blijkt ook dat voor de volgorde van *meest effectieve ingrepen* de lijst precies in omgekeerde volgorde moet staan: (1) sturen op basis van uitgangspunten en doelstellingen is de meest effectieve methode om productiviteit te stimuleren, (9) sturen alleen op aantallen de minst effectieve!

Strategisch sturen op uitgangspunten en doelstellingen is het meest effectief omdat het de organisatie zelf dan de meeste mogelijkheden krijgt zich zo effectief te organiseren.

## Voor de meest effectieve ingrepen moet de lijst juist in omgekeerde volgorde staan.

Vaak is het beeld dat (ICT)technologie en daarmee samenhangende informatieoverdracht in de laatste decennia een enorme ontwikkeling hebben doorgemaakt, terwijl de principiële wijze van strategisch management nauwelijks met deze ontwikkelingen is meegegaan.

Veel managementingrepen maken met deze omgekeerde volgorde, zaken vaak eerder slechter dan beter! Anno 2010 is de realiteit dat medewerkers, leden van een community zijn en:

- voor een aanzienlijk deel zichzelf van informatie voorzien;
- constant interacteren met elkaar en met de buitenwereld (24/7);
- online en onsite beschikken over zelf-verkregen relevante werkinformatie;
- ook in dagelijkse situaties steeds zelf-sturender worden.

Dit betekent dat het tijd is aangebroken om de kennis en uitgangspunten van Organisational Dynamics af te stoffen en opnieuw toe te passen.

Voor de plaatsbepaling van een effectieve corporate communicatie strategie heeft dat grote implicaties. Ook daar moet de lijst op kop. Maar hoe?

Voor de plaatsbepaling van een effectieve corporate communicatie strategie heeft dat grote implicaties. Ook daar moet de lijst op kop. Maar hoe?

Wanneer we de school van Organisational Dynamics doorontwikkelen naar de huidige tijd dan zien we de organisatie als een samenwerkend systeem in beweging gebracht door drie 'drivers':

(1) De eerste is visie. Gedragen door de missie en doelstellingen van de organisatie heeft de RvB/ directie hier de hand aan de knop ondersteund door strategy en control/finance en legal. Wat doen we, op welke markten bewegen we ons met welke producten en posities? Wat zijn kansen, bedreigingen, ontwikkelingen? Wat doen we met regelgeving en governance. Wat is ons leiderschap en burgerschap?

(2) De tweede driver is persoonlijke groei. Het brede werkterrein van HRM. Welke mensen brengen we waarom waar bij elkaar? Hoe organiseren we ons? Wat verwachten we van onze 'community' en hoe kunnen we ze laten groeien en zodanig faciliteren dat ze de verwachtingen overtreffen? Bieden we adequate primaire en secundaire voorwaarden en hoe goed kunnen ze met onze faciliteiten uit de voeten?

(3) De derde driver is innovatie. Innovatie is in dit model de verzamelnaam voor product- en marktontwikkeling, ontwikkelingen in, (ICT) technieken, media en systemen. De verzameling van technische vooruitgang en toegepaste creativiteit.

Kern van dit systeem is het inzicht dat de tandraden van de organisatie in elkaar haken. Dat beweging in de ene driver onherroepelijk de andere ook in beweging brengt. Of je het wil of niet. De succesvolle organisatie is altijd in beweging; vernieuwt en verandert constant; weet succesvol gebruik te maken van nieuwe technieken

en (markt)-omgevingen. Wil de organisatie in beweging blijven, dan zullen de drivers intrinsiek moeten blijven samenwerken en zo elkaar versterken.

Worden krachten afgezwakt of tegengesteld, dan wordt de dynamiek afgeremd, vertraagt de organisatie en ontstaat er grote negatieve ontwikkelingen. De organisatie komt uiteindelijk tot stilstand, valt uit elkaar of houdt simpelweg op te bestaan.

Corporate communicatie realiseert en bewaakt de reputatie van een organisatie. In dit model betekent het dat de drie drivers van de organisatie door communicatie effectief met elkaar verbonden worden. Communicatie bewaakt de dynamiek.

Communicatie immers verwoordt, vertaalt en verbeeldt de samenhang van de organisatie. Corporate communicatie regisseert de informatie en beeldvorming door te zorgen dat de drie drivers gelijklijk en in balans bijdragen aan de reputatie van de organisatie.

Hiervoor heeft zij uiteraard middelen en media, budgetten en doelgroepen tot haar beschikking. Uiteindelijk publiceert zij die vitale informatie wel, maar in het licht van het bovenstaande is dat slechts één kleine stap in een eindeloze cirkel van dynamiek die de organisatie draaiend houdt.