

# HOE DE STRATEGISCHE KLOOF DICHTEN? VERANDERING EN COMMUNICATIE...

*Erin slagen om de juiste dingen ook juist te doen, kan alleen via gedegen communicatie. Maar plots gaapt daar de strategische kloof, een vorm van spraakverwarring tussen hiërarchische niveaus, want het netwerkmodel gooit de eenrichtingscommunicatie helemaal overboord.*

✂ DRIES VAN NIEUWENHUYSE EMS - FILIP BEYERS OPTIMEYES



## LEES DIT ARTIKEL INDIEN U WILT WETEN:

- Waarom **oude communicatiemodellen niet (langer) altijd volstaan**
- Wat het belang is van een **Internet of People**
- Hoe **datamangement** kan helpen een genuanceerd beeld te schetsen

De meeste organisaties hebben last van talloze barrières tussen afdelingen en hiërarchische niveaus. De complexiteit van een onderneming verdubbelt immers bij elke horizontale, cross-departementele stap en kwadrateert bij elke verticale, hiërarchische stap. Eigenlijk is het net zoals een celdeling bij de groei van een organisme. Teneinde op een duurzame manier te kunnen samenwerken, is een goeie communicatie dan ook cruciaal. Eenrichtingsverkeer is in zo'n netwerk uit den boze. Spraakverwarring tussen hiërarchische

niveaus noemt men meestal een strategische kloof.

### STRATEGISCHE KLOOF

We hebben de illusie dat mensen weten wat er van hen wordt verwacht bij het uitvoeren van de strategie, dat ze weten hoe ze zich moeten gedragen, welke vaardigheden ze moeten verbeteren en hoe succes er dan voor hen uitziet. Mensen zitten vast in hun huidige context.....het vraagt veel tijd en energie om de nieuwe context uit te leggen, en dan daarheen te evolveren.

Belangrijk is om tijdens de uitvoering van de strategie convergerend te werken. Rondom en naar een doel toewerken dat flexibel aan te passen is. Rondom dit doel ontstaat een kluwen van communicatie en interpretaties die gestroomlijnd moeten worden. Naast een kluwen van doelen, KPI's en projecten hebben we tal van wijzigende rollen van mensen bij de strategieuitvoering, frustraties, irritaties en angsten die moeten gemanaged worden.

We hebben een executiemechanisme nodig dat ritme, context en duidelijkheid geeft aan mensen. Dit vergt een weerbare organisatie, convergerend in uitvoering en divergerend in vernieuwing en finetuning.

#### BABELSE SPRAAKVERWARRING TUSSEN STRATEGIEFORMULERING EN UITVOERING

Strategiebepaling gebeurt meestal door een kleine groep mensen getypeerd door korte communicatielijnen. Dit is een kwestie van effectiviteit, de juiste dingen doen. De uitvoering van de strategie gaat over de wet van de grote getallen. Hier is efficiëntie troef, de dingen juist doen. Strategieuitvoering gaat over grote diverse groepen mensen met veelal lange communicatielijnen. Beide verzoenen om er in te slagen de juiste dingen, juist te doen, kan alleen via een gedegen communicatie van boven naar onder en van onder naar boven en van links naar rechts en omgekeerd. Het beheersen van de communicatie en afstemming is cruciaal. De doelstellingen, KPI's en verbeterprojecten uitkristalliseren vraagt tijd, veel tijd. En dit kan het topmanagement niet alleen, hier hebben we alle managementlagen nodig...en om succesvol te zijn en te blijven hebben we alle medewerkers nodig.

#### BETER COMMUNICEREN DOOR MEER CONTEXT...

**George Bernard Shaw: “The biggest problem with communication is the illusion it has taken place”**

We moeten als managers de vinger aan de pols houden, en weten wat er leeft bij de mensen. Vaak zullen het



misverstanden, perceptieproblemen of onduidelijkheden zijn. In tijden van hyperconnectiviteit moeten we evolueren naar *the Internet of People* (IOP) met continue feedback van medewerkers in hun geconnecteerde context. Doelen, projecten, medewerkers en kpi's zijn allen met elkaar geconnecteerd. Ervoor zorgen dat de mensen doorheen de tijd steeds meer duidelijkheid krijgen over de richting van het bedrijf en wat er dan concreet van hen verwacht wordt. Ze zullen zich pas engageren als ze hier zelf betekenis aan kunnen geven. Maar dan moeten ze wel eerst begrijpen waar het over gaat, ieder voor zich en in zijn eigen context. Net deze context wordt de inhoud van de communicatie, al de rest is bladvulling. En ja, er zijn vele verschillende doelgroepen die allen met een andere bril naar de context kijken. Een multidimensionele benadering dringt zich dan ook op. Waarom wordt dan ook niet alle relevante informatie uitgewisseld en geconnecteerd? Medewerkers en managers moeten in staat gesteld worden om samen in dialoog de context van het probleem te visualiseren en te begrijpen. In onze zoektocht naar wederzijds begrip van ieders context ontstaan er vele nieuwe samenwerkingsverbanden en connecties. Deze coalities moeten autonoom tot consensus komen wat de beste aanpak is om de plannen uit te gaan voeren. Het topmanagement dient te helpen bij de aanpak van deze plannen, en duidelijke kaders te geven aangaande prioriteiten, budgetten en risico's. Top-down zou mooi en gemakkelijk zijn, maar de top kan de context gewoonweg niet kennen van alle medewerkers.

#### ...GEHOLPEN DOOR CONTEXTUELE INFORMATIESYSTEMEN

**Mike Tyson: “Everybody has a plan, until they got punched in the face”**

Streven naar een helder beeld in de ruimere context geldt ook of zou moeten gelden voor onze informatiesystemen. Ook hier komen we in het spanningsveld tussen business development en business as usual. Hiertussen vallen nogal eens slachtoffers door het niet doorgronden van het ruimere geheel van de organisatie. Individuele trajecten (burn-out-preventie, team-ontwikkeling, coaching, training) zullen hun doelstellingen niet halen en veel geld en frustratie kosten als deze complexiteit niet ook terug te vinden is in onze bestuurlijke informatiesystemen. De moeilijke puzzel moet gelegd worden, samen met de medewerker en weerspiegeld worden in onze data, informatie en inzichten.

#### CONCLUSIE

Uitwisseling van informatie en inzichten (horizontaal en verticaal) tussen alle geledingen van de organisatie geeft zuurstof. Een genuanceerd beeld van het doen en laten van de onderneming laat toe om meer onderbouwde beslissingen te nemen en vroegtijdig de impact ervan in te schatten en er op te anticiperen. De juiste inzichten op het juiste moment in het juiste formaat op de juiste plaats brengen kan daarbij wonderend doen. Een mooie opportuniteit voor IT-departementen om een fundamentele bijdrage te leveren. Doen! ◀