

# Veranderkunst

Wim J.L. Elving & Jaap J. Boonstra

## 1. Inleiding

Organisatieveranderingen zijn interessant om te bestuderen, omdat in tijden van verandering de doelen van de organisatie, processen in de organisatie, of de strategie van de organisatie kunnen veranderen. Juist dat maakt de bestudering van deze processen boeiend, omdat we uitkomen bij de kern van wat organiseren en communiceren inhoudt en hoe ermee wordt omgegaan. We weten dat slecht gecommuniceerde veranderingen leiden tot geruchten en tot weerstand tegen veranderingen, waarbij de negatieve aspecten van veranderingen worden overdreven (DiFonzo, Bordia & Rosnow, 1994; Smeltzer & Zener, 1992; Elving, 2005). Boonstra (2000) heeft berekend dat ongeveer 70 procent van de veranderingen in Nederlandse organisaties mislukken, in die zin dat de vooropgezette doelen van de verandering niet worden gehaald en medewerkers het spoor bijster raken. Dit percentage 'mislukkingen' komt overeen met wat Pettigrew (1997) in het Verenigd Koninkrijk vond. Waarom mislukken veranderingen? Heeft het te maken met de aanpak van de verandering, met de cultuur van de organisatie, kunnen we het terugvoeren op slechte communicatie tijdens veranderingen? Bennebroek Gravenhorst (2002) heeft in zijn proefschrift een scala aan mogelijke oorzaken onderzocht. Communicatie is een van de mogelijke oorzaken die hij noemt. De factoren die genoemd zijn hebben we geclusterd rondom vier thema's (1) de context waarin organisaties opereren, (2), de reacties van medewerkers ten opzichte van veranderingen (3) de aanpak van organisatieveranderingen en (4) communicatie rondom organisatieveranderingen. Tevens hebben we een paragraaf toegevoegd over de verschillende rollen die adviseurs kunnen spelen in het veranderingsproces.

## 2. De context van organisaties

Organisaties opereren in een omgeving die bepaalde eisen stelt aan organisaties. Dit kunnen expliciete eisen zijn, zoals wet- en regelgeving, maar dit kunnen ook impliciete eisen zijn, zoals de wens dat organisaties zich ook bezig houden met de impact van hun opereren op de samenleving. Tegenwoordig willen we graag zien van organisaties dat deze zich verantwoordelijk gedragen ten opzichte van hun omgeving en in de wijze waarop zij hun bedrijfsvoering uitoefenen. Maatschappelijk verantwoord ondernemen krijgt steeds meer aandacht. Daarnaast horen externe partijen en belanghebbenden tot de context waarin organisaties opereren. Iedere organisatie is in continue interactie met deze stakeholders, bewust, onbewust, formeel en informeel, direct of indirect.

De externe partijen van een organisatie vormen een belangrijk bestaansrecht voor de organisatie en zij kunnen acties ondernemen om veranderingen in de organisatie door te voeren. Aandeelhouders kunnen bijvoorbeeld aandringen op een hoger rendement op hun aandelen waardoor bezuinigen nodig zijn. Omwonenden kunnen van organisaties eisen dat zij hun productieprocessen aanpassen om overlast zoveel mogelijk te beperken. Klanten kunnen door het niet meer kopen van producten of het niet meer afnemen van diensten aangeven dat deze niet meer voldoen. De organisatie zal dan haar producten of dienstenpakket moet aanpassen. Nationale en internationale overheden (EU) kunnen eisen stellen die de organisatie dwingen om productieprocessen, producten en of diensten aanpassen aan de dan geldende regels en normen, bijvoorbeeld op het vlak van arbeidsomstandigheden.

Organisaties opereren in continue interactie met hun omgeving en veranderen soms vanwege elementen in de omgeving die dit van de organisatie eisen. De ontwikkelingen in de omgeving zijn een bron van waaruit de noodzaak tot veranderen kan komen, interne ontwikkelingen

kunnen ook leiden tot een noodzaak om te veranderen. Inzet van bijvoorbeeld informatie- en communicatietechnologie (ICT) kan productiewijzen, logistieke processen en andere zaken efficiënter en anders laten verlopen. Daarnaast komen veranderingen voort uit een analyse van de organisatie, processen in de organisatie en de wijze waarop producten en diensten tot stand komen en hoe die verbeterd kunnen worden.

Tot slot zijn er ook veranderingen die voortkomen uit nieuwe wetenschappelijke inzichten, druk van adviesbureaus en voorkeuren van managers in de top van de organisatie. Het volgende citaat is hierin illustrerend;

*Ik zette mijn tas in mijn kantoor en spoedde mijzelf naar de koffiëcorner, het laatste bastion van stabiliteit. Ik was nog bezig om koffie in te schenken toen Margot Fielekens, Vice president marketing binnen stooft: 'De baas heeft een nieuw boek' .... Oh nee he, ik vergat mijn koffie, ging aan mijn bureau zitten en stamelde voor mij uit: Oh nee niet weer een nieuw boek!*

*(gebaseerd op Armstrong, W.W. (1994) In: Lewis, et al., (2006), p 113).*

Vele veranderingen worden ingegeven - zoals in dit citaat - door nieuwe inzichten die worden gepresenteerd in boek of op congressen. Zo kennen we allemaal de trends in management, zoals Japans management, just in time productie, business process redesign en de lerende organisatie. Soms zijn deze trends aanleidingen voor organisaties om een verandering te starten en om inzichten vanuit deze stromingen toe te passen.

Soms wordt een verandering ook ingegeven door een nieuwe directeur of manager die na een bepaalde periode (100 dagen) zijn of haar analyse over de organisatie naar buiten brengt, en wat dan aanleiding is voor een verandering.

Gelukkig worden de meeste veranderingen ingegeven doordat bepaalde zaken in de organisatie niet meer naar wens verlopen en verbeterd kunnen worden. Er vinden vaak analyses plaats van werkprocessen, procedures, afspraken enzovoort, al dan niet door externen, en al dan niet met participatie van de mensen op de werkvloer wordt besloten tot een organisatieverandering.

Veel aanleidingen van veranderingen komen doordat bepaalde werkprocessen, besluitvorming hebben geleid tot inefficiënte wijzen van werken. Vaak zijn deze werkwijzen diep verankerd in de strategie, de structuur en cultuur van de organisatie waardoor het lastig is om deze te veranderen. Nieuwe ontwikkelingen in informatie- en communicatietechnologie kunnen leiden tot een strategische heroriëntatie. Het uitwisselen van ideeën over allerlei nieuwe ontwikkelingen kan aanleiding zijn om nieuwe diensten te ontwikkelen. Communicatie over de nieuwe strategische koers is dan essentieel. Een structuurverandering kan nodig zijn als het werk niet handig is georganiseerd en samenwerking lastig verloopt. Met elkaar uitzoeken en bespreken waarom klanten weglopen, kan een aangrijpingspunt zijn om het werk anders te organiseren. Communicatie over de problemen en de oplossingsrichting is dan van belang. Eigenlijk is een cultuurverandering de meest ingewikkelde verandering die er bestaat, omdat de bestaande normen en waarden moeten worden aangepast om ingesleten gedragspatronen te veranderen. Het bespreekbaar maken van normen en waarden die momenteel gelden, kan een startpunt om een bedrijfscultuur te veranderen. Om iets te organiseren en te veranderen, is het nodig om te communiceren.

## **2. Weerstand en veranderingsbereidheid**

Weerstand tegen verandering is zonder twijfel de meest gebruikte term wanneer er over de reacties van medewerkers wordt gepraat op een verandering. Uit onderzoeken en in de praktijk is duidelijk geworden dat een verandering alleen succesvol kan zijn als het in het werk wordt doorgevoerd. Iedere verandering wordt uiteindelijk door medewerkers gerealiseerd in hun manier van werken en de interactie met klanten. Weerstand veronderstelt actief verzet van medewerkers ten aanzien van de verandering. Dat hoeft natuurlijk niet zo te zijn. Juist ook door

het niet uitvoeren van nieuwe werkwijzen kunnen mensen een verandering vertragen, frustreren en beïnvloeden. Weerstand betreft niet alleen de geuite twijfels ten aanzien van de verandering of het actieve verzet, maar ook acties die het succes van de verandering bemoeilijken. Het gaat dan dus niet alleen om openlijke acties van medewerkers tegen een verandering, het betreft ook nagelaten acties die vaak uitgelegd worden als weerstand. Juist vanwege deze redenen wordt vaak de term veranderingsbereidheid gebruikt (zie o.a. Elving, 2005, Hansma & Elving, 2008). Mensen kunnen meer of juist minder veranderingsbereid zijn. Een lage bereidheid tot veranderen heeft meestal te maken met de aanpak van het veranderproces en onhandig handelen van verandermanagers (Boonstra, 2000). Weerstand of een lage bereidheid tot veranderen is dan geen eigenschap van individuen, maar een reactie op onhandig gedrag van verandermanagers. Soms ook gaat het helemaal niet om weerstand, maar is tegenwerking juist een teken van betrokkenheid of een reactie op ondoordachte ideeën om een organisatie te veranderen.

Het staat vast dat veel individuen stabiliteit houden of een status-quo in stand willen houden omdat ze daar voordeel van ondervinden. Veranderingen worden vaak als bedreigend beschouwd voor stabiliteit en de status-quo. Mensen met een lage tolerantie voor onzekerheid gaan dan op zoek naar zekerheden en trachten onzekerheden vermijden. Als teveel mensen willen vasthouden aan bestaande zekerheden, dan wordt het lastig om te veranderen. Onzekerheid kan slaan op persoonlijke zaken (arbeidsplaatsonzekerheid), de toekomstige richting van de organisatie (strategische onzekerheid) en op de inrichting van de organisatie na de verandering (structurele onzekerheid; Buono & Bowditch, 1989).

Arbeidsplaatsonzekerheid is de meest ingrijpende vorm van onzekerheid, maar ook strategische (*is de verandering wel goed voor deze organisatie*) en structurele onzekerheid (*kan ik mijn taken blijven uitvoeren, hou ik dezelfde collega's, moet ik nieuwe dingen leren?*) zijn van invloed op het ontstaan van weerstand tegen veranderingen. Onzekerheid kan worden gereduceerd door een goede communicatie waarin helderheid wordt gegeven over de toekomstig gewenste situatie, de aanpak van de verandering en de betekenis van de veranderingen voor managers en medewerkers. Volgens de onzekerheidsvermijding theorie (Berger & Calabrese, 1975) leidt onzekerheid tot een toename in de behoefte tot informatie. Wanneer individuen onzekerheid ervaren zullen ze op zoek gaan naar informatie om deze onzekerheid te reduceren. Hierbij maakt het niet uit of deze informatie formeel of informeel is. Juist in gesprekken met collega's kunnen informatie en beelden worden uitgewisseld die de onzekerheid kunnen verlagen. Tijdens veranderingen zien we vaak een toename van informele communicatie, juist doordat er vaak veel onzekerheid bestaat als gevolg van de veranderingen. Om de werkelijkheid te construeren wordt informatie gezocht over de noodzaak van veranderen, de redenen om te veranderen en de gevolgen die de veranderingen kunnen hebben. Het tijdig verstrekken van begrijpelijke informatie over de verandering en het inrichten van een communicatieproces zijn daarom succesvoorwaarden voor verandering.

Een derde soort respons van medewerkers op veranderingen kan naast weerstand en onzekerheid ook veranderingsmoeheid en cynisme zijn. Veranderingsmoeheid betreft de wens van medewerkers om met rust gelaten te worden en niet continu te worden geconfronteerd met weer een andere verandering. Uit onderzoek (Elving, 2009) blijkt met name de negatieve ervaring met voorgaande veranderingen oorzaak te zijn van het ontstaan van veranderingsmoeheid. Medewerkers die aangeven veranderingsmoe te zijn geven ook aan dat ze graag voorgaande veranderingen willen evalueren, maar dat het management daar geen behoefte aan heeft, of wellicht bang zijn zich kwetsbaar te tonen. Ook cynisme over de verandering wordt hierdoor veroorzaakt. Een nieuwe verandering wordt door de cynische medewerkers gezien als het antwoord op het vorige veranderprogramma dat gefaald heeft in hun ogen. In de internationale literatuur wordt verandercynisme ook wel eens aangeduid met BOHICA, van *Bend Over, Here It Comes Again* (Connell & Waring, 2002), vrij vertaald als: Bukken, er komt weer een verandering aan. Veel medewerkers in organisaties worden moe van veranderingen die worden doorgevoerd zonder dat ze echt zicht krijgen op de noodzaak en de

successen ervan. Volgens veel medewerkers wordt gestart met een nieuw veranderingsprogramma voordat een oud veranderingsprogramma fatsoenlijk is afgerond. Ze denken vaak dat een nieuwe verandering wordt gestart omdat het vorige programma gefaald heeft. Medewerkers willen graag dat het goed gaat met de organisatie en ze hebben natuurlijk ook belangen bij een efficiënt en succesvol opererende organisatie. Het citaat van Cartwright en Holmes (2006) is hiervoor ook illustratief;

*“Individuen zijn constant op zoek naar betekenisverlening in hun levens, en brengen een groot deel van hun leven door in instituties die deze betekenisverlening mede mogelijk maken (...). Als individuen in toenemende mate worden gedesillusioneerd en vermoeid raken door de continue eis om flexibel te zijn en te veranderen, wordt het tijd dat werkgevers deze betekenisverlening en emotionele aspecten erkennen. Werk is het zoeken naar een betekenisvolle invulling van het leven in het algemeen en geen Maandag tot Vrijdag voorstadium van achteruitgang of dood. (Vertaald van Cartwright & Holmes, 2006, p. 206).*

Uit recent onderzoek (Elving, 2009) blijkt dat communicatie en de evaluatie daarvan een belangrijke voorspeller is van het ontstaan van cynisme en veranderingsmoeheid en ook dat de wijze waarop een verandering wordt gecommuniceerd en de mate waarin mensen betrokken worden bij de opzet en uitvoering van de verandering invloed heeft op cynisme ten aanzien van het topmanagement van een organisatie. Slechte informatie en communicatie leiden tot slecht doorgevoerde veranderingen. Tevens leiden ze tot cynische en afwachtende reacties van medewerkers. Het kost vaak veel tijd, moeite en inzet om cynisme weg te nemen en steun voor een verandering te verwerven.

### **3. Aanpak van veranderingen**

Een veranderingsstrategie is een algemene verzameling van theoretische overwegingen en beleidspunten die een leidraad vormen in het proces van verandering en interventies die noodzakelijk zijn om veranderingen en nieuwe organisatiepatronen tot stand te brengen. Er worden verschillende strategieën en indelingen gehanteerd. Hierna wordt eerst ingaan op de ontwerp- en ontwikkelbenadering van organisatieveranderingen, vervolgens worden veranderingsstrategieën van Kim en Lee (1991) en van Wissema et al. (1991) behandeld. Tot slot van de paragraaf worden overwegingen gepresenteerd om tot een keuze voor een strategie te komen aan de hand van het werk van Kotter en Schlesinger (1979).

#### *3.1 Ontwerpen en ontwikkelen*

Een bekende indeling van veranderingsstrategieën is het onderscheid tussen een ontwerpbenadering en een ontwikkelbenadering (Boonstra, 1991).

In de ontwerpbenadering wordt de organisatie gezien als een systeem waar ad-hoc beslissingen en systeemaanpassingen geleid hebben tot een aaneenschakeling van tekortkomingen. Er wordt verondersteld dat het probleem waarmee de organisatie te maken heeft bekend is en dat de problemen van de organisatie kunnen worden opgelost door algemeen geldende ontwerpregels en standaard verandermethoden toe te passen. De verandering volgens de ontwerpbenadering is een eenmalig en lineair proces met een duidelijk doel en een beperkte hoeveelheid vrijheidsgraden. Als de nieuwe organisatie is ingevoerd en een stabiele eindsituatie is bereikt, wordt het veranderingsproces beëindigd. De veranderingen worden vaak geïnitieerd, gecoördineerd en gecontroleerd vanuit de top van de organisatie. Weerstand wordt beschouwd als een hindernis die je moet nemen. Voor eventuele meningsverschillen is weinig ruimte en als ze zich voordoen worden ze vaak ontkend of door het management terzijde geschoven.

In de ontwerpbenadering bestaat een sterke scheiding tussen het ontwerpproces zelf en de implementatie ervan. De implementatie richt zich vooral op het achteraf aanvaardbaar maken van de nieuwe organisatie en het zoeken naar oplossingen voor weerstanden tijdens de implementatie. Participatie van medewerkers is problematisch omdat bewust afstand wordt genomen van bestaande werkwijzen en procedures in de organisatie (Boonstra & van der Vlist,

1996). Het communicatieproces van een ontwerp-aanpak heeft vaak een sterk persuasief karakter. Door middel van overredende communicatie worden medewerkers 'klaargestoomd' voor de nieuwe organisatie

Tegenover de ontwerpbenadering staat de ontwikkelbenadering van veranderingen. Hierbij wordt de organisatie niet gezien als bron van tekortkomingen, maar als resultaat van kennis, inzicht en ervaringen waarvan tijdens het veranderingsproces zoveel mogelijk gebruik moet worden gemaakt (Boonstra & van der Vlist, 1996). Het veranderen van organisaties begint met een probleemanalyse, waarbij organisatieleden zoveel mogelijk worden betrokken. Zij ervaren in hun dagelijkse taakuitvoering namelijk direct welke problemen er zijn en zij vormen dan ook de belangrijkste informatiebron voor het veranderen van hun taken. Tijdens het veranderingsproces is er aandacht voor de organisatiecultuur en het vermogen van mensen om problemen op te lossen. Het besluitvormingsproces richt zich op het bereiken van gemeenschappelijke doelen door overleg en onderhandeling. Het veranderingsproces kenmerkt zich door een globale planning en veel ruimte voor tussentijdse bijsturing. Er wordt niet gewerkt met een vooraf uitgewerkt model. Probleemanalyse, doelbepaling en verandering gaan vloeiend in elkaar over en de organisatieleden zijn bij alle fases nauw betrokken.

Het verschil in de ontwerp- en ontwikkelbenadering betreft in het bijzonder de keuze van de organisatie in welke mate de medewerkers kunnen meepraten en mogen meebeslissen over de verandering. Bekend is dat medewerkers meer tevreden zijn over de verandering en de verandering steunen als zij mogen meebeslissen over de richting en aanpak van de verandering. Participatie van medewerkers in besluitvormingsprocessen levert meer steun op voor de verandering

Wanneer we de inzichten vanuit de besluitvorming combineren met de verschillende aanpakken in veranderingsprocessen, heeft de ontwikkelbenadering de voorkeur als steun van medewerkers nodig is voor het welslagen van de verandering. In de ontwikkelbenadering van veranderingen bestaat de communicatie niet uitsluitend uit het geven van informatie en het zenden van boodschappen die de verandering ondersteunen. Juist interactie en dialoog kunnen bijdragen aan een gezamenlijke problemdiagnose, waarbij er gereflecteerd wordt op de huidige werkprocessen om van daaruit tot een betere organisatie te komen.

### *3.2 Veranderingsstrategieën*

Bij een effectieve veranderingsstrategie is er gerichte aandacht voor communicatie en zijn daarvoor goede procedures aanwezig. Een minimale voorwaarde is dat de aanleiding en het doel van de verandering voor iedereen volstrekt duidelijk is. Het helpt als iedere stap wordt zorgvuldig aangekondigd zodat iedereen tijdig weet wat er te gebeuren staat. Het is van belang dat er mogelijkheden zijn voor inbreng en bijsturing zodat medewerkers zich met de verandering kunnen verbinden. Het geeft vertrouwen als veranderingen samenhangend en in hun geheel worden uitgevoerd met goede terugkoppeling naar de betrokkenen. Bij ineffectieve veranderingsstrategieën zijn deze zaken niet of in onvoldoende mate aanwezig (Wissema et al., 1991). De kans is groot dat er geruchten en roddels ontstaan waardoor de verandering moeizaam verloopt en kan mislukken.

Het is dus van belang om een effectieve strategie te kiezen en aandacht te geven aan communicatie tijdens de verandering. Hierna worden twee indelingen van veranderingsstrategieën besproken. Om te beginnen wordt ingegaan op drie basisstrategieën van Kim en Lee (1991). Vervolgens worden vier veranderstrategieën beschreven die meer ingaan op de communicatie en informatievoorziening tijdens veranderingen (Wissema, et al., 1991). Daarbij worden ook verschillende stappen beschreven in de te hanteren strategie. Beide invalshoeken worden geïntegreerd in een overzicht van vijf veranderstrategieën. Op deze strategieën komen we terug in het afsluitende hoofdstuk.

Door Kim en Lee (1991) worden drie algemene strategieën onderscheiden om het handelen van mensen tijdens een veranderingsproces te beïnvloeden.

De *rationeel-empirische strategie* gaat ervan uit dat mensen rationeel zijn en zich laten leiden door eigenbelang. De strategie is dan ook gericht op het rechtvaardigen en aanvaardbaar maken van de veranderingen door het verschaffen van redelijke argumenten en informatie. Ter ondersteuning wordt bijvoorbeeld gebruikgemaakt van empirische gegevens, theoretische modellen en begrippen.

De tweede strategie, de *normatief-reeducatieve strategie* is eveneens gebaseerd op de aanname dat mensen van nature rationeel zijn, maar veronderstelt daarnaast dat mensen zoeken naar bevrediging van behoeften. Normen en waarden spelen volgens deze strategie een belangrijke rol in het gedrag dat mensen vertonen. De strategie is erop gericht mensen bewust te maken van de relatie tussen normen, waarden en gedrag en deze relatie in een training gezamenlijk te analyseren. Op die manier probeert men een verandering te bewerkstelligen in houding, waarden, normen en gedrag.

In de derde strategie, de *macht-dwang-strategie* staat het eigenbelang van mensen centraal. Om een gedragsverandering te bewerkstelligen wordt directe macht uitgeoefend door het dreigen met of uitoefenen van negatieve en positieve sancties. De uitoefening van de macht-dwang strategie stuit vaak op weerstand in de organisatie doordat er geen enkele inbreng van organisatieleden mogelijk is en de besluiten op geen enkele wijze gerechtvaardigd worden.

Aan deze strategieën is door Boonstra (1991) een vierde strategie toegevoegd: de *onderhandelingsstrategie*. Deze strategie gaat ervan uit dat mensen een kosten-batenafweging maken van het veranderingsproces. Door voorwaarden te creëren en faciliteiten te scheppen wordt ingespeeld op de analyse die mensen maken. In ruil voor acceptatie van de verandering kan een beloning in het vooruitzicht worden gesteld, zodat de baten opwegen tegen de kosten.

In de praktijk komt het zelden voor dat slechts gebruik wordt gemaakt van één van de voorgaande strategieën. Eerder wordt gezocht naar een combinatie die aansluit bij de organisatiebehoefte en bij het verloop van het veranderingsproces. Een organisatieverandering is vaak een langdurig proces waar de opeenvolgende fases een verschillende werkwijze kunnen verlangen. Bovendien zijn het type organisatie en het type probleem van invloed op de keuze voor één strategie of een mengvorm. De keuze voor een strategie is dus afhankelijk van situatiekenmerken (Boonstra & Van der Vlist, 1996).

Een andere indeling is afkomstig van Wissema (1991). Deze indeling richt zich meer op het proces van de verandering en de rol van communicatie daarin.

Bij de *spoed-strategie* is het vanwege de grote tijdsdruk niet mogelijk een gestructureerde aanpak uit te werken. Er zal snel resultaat geboekt moeten worden. Het initiatief ligt bij de top van de organisatie die haar positie gebruikt om veranderingen af te dwingen en resultaten te boeken. Een nadeel van deze strategie is dat er weinig tijd voor participatie en inspraak door medewerkers is. Deze strategie is vooral geschikt wanneer het een complex veranderingsproces betreft met een snel verloop en wanneer het veranderingspotentieel van de organisatie gering is.

In de *voorgestructureerde strategie* wordt het veranderingsproces sterk vooraf gestructureerd. Er is van tevoren een duidelijk tijdschema opgesteld waarin alle activiteiten zijn opgenomen die men verwacht te ondernemen tijdens het veranderingsproces. Deze strategie is vooral geschikt wanneer het een enkelvoudig veranderingsproces betreft met een langzaam verloop en wanneer het veranderingspotentieel van de organisatie gering is.

De *stap-voor-stap strategie* wordt gekenmerkt door een grondige voorbereiding van het proces. Er wordt een tijdschema gehanteerd waarin momenten zijn vastgelegd voor informatie en

communicatie, participatie en inspraak. De volgende stap wordt telkens voorbereid en pas gezet als de vorige voltooid is. Deze strategie kan worden gekozen bij een gebrek aan informatie of vanuit een streven om onderweg nog wijzigingen aan te kunnen brengen. Hij is in het bijzonder geschikt wanneer het een veranderingsproces betreft met een relatief laag veranderingspotentieel van de organisatie.

In de *complexiteitstrategie* wordt niets van tevoren vastgelegd, behalve de doelstellingen voor de verandering zelf. Er is vaak sprake van een aantal veranderingsprocessen en een sterke interactie met de omgeving. In een complex veranderingsproces is het belang van goede communicatie en informatie des te groter omdat er anders veel onduidelijkheid en onzekerheid kan optreden. Deze strategie is juist geschikt voor complexe veranderingsprocessen en wanneer het veranderingspotentieel van de organisatie groot is. Naarmate het veranderingspotentieel in de uitgangssituatie groter is, kan men het zich permitteren met een minder gestructureerde planning te werken. De complexiteitstrategie heeft overeenkomsten met een interactieve strategie waarin leren en vernieuwen centraal staan (Boonstra, 2000, 2004). Deze interactieve strategie kenmerkt zich door dialoog en communicatieve processen.

Een vergelijking tussen de strategieën van Kim en Lee en die van Wissema leert dat de eersten zich meer richten op de grondhouding van mensen en dat Wissema zich meer richt op de verschillende stappen in het veranderingsproces, de tijd die het veranderingsproces mag kosten en de complicaties daarvan. We hebben er voor gekozen om de machts-dwang-strategie en de spoedstrategie samen te nemen. We noemen dit de machtsstrategie. De rationeel empirische strategie en voorgestructureerde strategie nemen we ook samen en noemen we de planmatige strategie. De normatief reductieve strategie en de stap voor stap strategie voegen we samen onder de term programmatische strategie. In figuur 1 worden de strategieën kort weergegeven.

Figuur 1 Veranderstrategieën en verandervermogen

<b>Machts-strategie</b>	<b>Planmatige strategie</b>	<b>Onderhandeling Strategie</b>	<b>Programmatische strategie</b>	<b>Interactieve strategie</b>
Doorduwen	Verhuizen	Onderhandelen	Trekken	Ontdekken
Sturing door top Doelgericht Legitieme macht Inbreng controllers Macht-dwang Spoed en tijdsdruk Geen participatie	Initiatief bij top Doelgericht Expertmacht Inbreng adviseurs Rationeel-empirisch Planmatig Weinig participatie	Meer partijen Resultaatgericht Positiemacht Inbreng partijen Onderhandeling Ruilen en belonen Politiek proces	Participatief Probleemgericht Indirecte macht Inbreng medewerkers Normatief-reeducatief Stap voor stap Veel participatie	Interactief Toekomstgericht Verbeeldingskracht Samen optrekken Hoge complexiteit Dialoog en conflict Veel interacties
Weerstand en cynisme	Lage veranderbereidheid	Beperkte veranderbereidheid	Hoge veranderbereidheid	Veel dynamiek en hoog leervermogen

In de *machtsstrategie* is het topmanagement leidend. Vanuit bedreigingen uit de omgeving wordt een geplande verandering ingezet. Doelen worden vastgesteld door de top en de implementatie wordt opgedragen aan het middenkader. Bij de *planmatige veranderstrategie* neemt het topmanagement het initiatief en maakt gebruik van de inbreng van experts. Kern van deze aanpak is dat managers proberen ontwikkelingen in de omgeving te voorzien en hierop in te spelen. Na analyse van de omgeving worden doelstellingen geformuleerd en veranderingen geïmplementeerd. Bij de *onderhandelingsstrategie* is de gedachte dat mensen worden gemotiveerd door eigen belang en dat veranderingen tot stand komen door het zichtbaar maken van eigen voordeel en het uitruilen van belangen. Een bemiddelaar richt zich op het tot stand brengen van coalities waarin verschillende partijen hun belangen zichtbaar maken en delen. Partijen kunnen hun deelbelangen realiseren door het zoeken naar compromissen door samen te werken aan verbeteringen in de bestaande situatie.

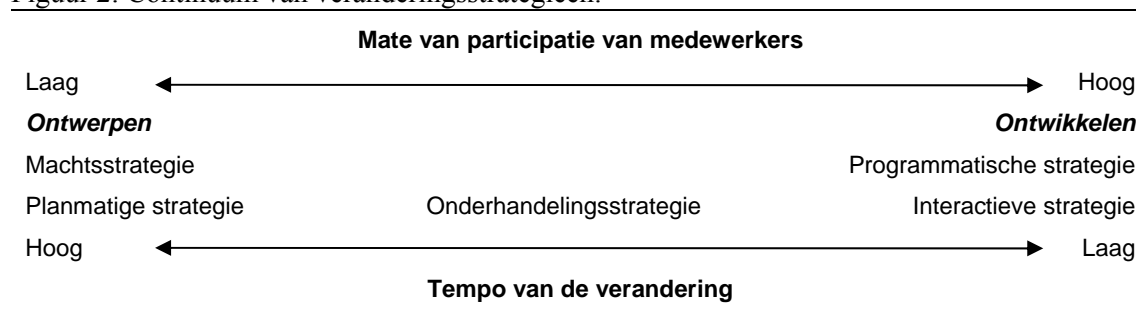
Deze drie veranderstrategieën resulteren in het algemeen in een beperkte veranderbereidheid, een toename van politiek gedrag in de organisatie, en een cynische of afwachtende houding bij het personeel.

Bij de *programmatische veranderstrategie* is het idee dat mensen genoeg mogelijkheden in zich hebben om te veranderen, mits er maar een goede regisseur is die het beste uit hen haalt. Door het creëren van een veilige context en het aanbieden van heldere structuren wordt onzekerheid gereduceerd. Veranderingen worden geleidelijk gerealiseerd en organisatieleden worden betrokken bij alle fasen van verandering. In de *interactieve aanpak* wordt vernieuwing op gang gebracht door het uitwisselen van perspectieven op organiseren, veranderen en innoveren. In de interactieprocessen proberen mensen complexiteit begrijpelijk en overzichtelijk te maken. Het gaat om het meervoudig kijken naar vraagstukken, het blootleggen van interpretaties, en het stimuleren van interacties om meerdere oplossingsmogelijkheden te produceren.

### 3.3 Kiezen van veranderstrategieën

Nadere beschouwing van de strategieën leert ons dat de machtsstrategie en planmatige strategie kenmerken hebben van een ontwerpaanpak. Er is sprake van weinig participatie van medewerkers in de richting en de aanpak van het veranderingsproces. De programmatische strategie en interactieve strategie hebben meer kenmerken van de ontwikkelaanpak, waarbij de interactieve strategie ruimte biedt om een dialoog aan te gaan met mensen buiten de organisatie en mensen van andere organisaties. De mate waarin de medewerkers worden betrokken in de besluitvorming van het veranderingsproces is in complexe veranderingsprocessen belangrijker dan bij kleinere en minder complexe veranderingsprocessen. De keuze voor een veranderingsstrategie kan ook worden voorgesteld aan de hand van een continuüm. Aan het ene eind van het continuüm vereist de veranderingsstrategie een snelle implementatie en een duidelijk actieplan. De verandering wordt beschouwd als een gegeven, participatie is door het hoge tempo lastig en er is nauwelijks aandacht voor het signaleren en omgaan met weerstand. Aan het andere eind van het continuüm vereist de strategie een langzamer veranderproces, een minder duidelijk plan en meer betrokkenheid van andere partijen die een rol spelen in de verandering. Dit type strategie is erop gericht om betrokkenheid te creëren en tijd te nemen voor dialoog en interactie. Ervaringen worden uitgewisseld en er wordt gezocht naar een gezamenlijke ambitie. Het continuüm van veranderstrategieën is weergegeven in figuur 2.

Figuur 2: Continuüm van veranderingsstrategieën.



De strategische keuze voor een bepaalde strategie is afhankelijk van een aantal omstandigheden. Hoe groter het risico voor afname in de prestaties en de overleving van de organisatie wanneer de bestaande situatie niet wordt gewijzigd, hoe meer de strategie links op het continuüm uitkomt (Kotter & Schlesinger, 1979). Een positie meer links op het continuüm ligt voor de hand als de organisatie in crisis verkeerd en er weinig tijd is voor de verandering. De machtsrelatie tussen partijen is ook van belang. In een veranderproces waarin niemand de baas is, zal het vaak aankomen op onderhandelingen. Als de situatie dan ook nog eens complex is, zal de veranderstrategie meer rechts uitkomen. Ook de hoeveelheid en de aard van de weerstand die de verandering oproept heeft invloed voor de keuze voor een veranderstrategie. Hoe groter de weerstand in de organisatie, hoe moeilijker het wordt om deze te negeren. Het vergt dan een rustige en zorgvuldige werkwijze om de bestaande weerstand te reduceren. Een tweede factor is de positie van de verandermanager ten opzichte van de organisatieleden. Een verandermanager die weinig macht, aanzien en vertrouwen geniet van organisatieleden, zal voorzichtiger te werk moeten gaan. Betrokkenheid bij de verandering kan dan worden



bewerkstelligd door veel informatie te geven en veel te praten met mensen in de organisatie. Ten slotte zijn de organisatiebelangen die op het spel staan bepalend voor de strategische keuze.

#### 4. Communicatie en organisatieveranderingen

In de voorgaande paragrafen is al veel gesproken over communicatie bij veranderingen en het belang daarvan. Het is belangrijk te bepalen wat precies interne communicatie is, uit welke elementen het bestaat en wat de waarde daarvan kan zijn tijdens organisatieveranderingen.

Interne communicatie wordt de laatste jaren als steeds belangrijker beschouwd, het wordt gezien als de levenslijn in organisaties, of de zenuwbaan. Juist gedurende veranderingen wordt in toenemende mate een beroep gedaan op interne communicatie om de verandering te laten slagen. In de ontwerpbenadering is er een scheiding tussen het ontwerp en de invoering van de verandering en wordt de communicatieafdeling vaak pas ingeschakeld in de implementatiefase. De afdeling krijgt dan de rol om de plannen van het management te verkopen en mensen te overtuigen van het nut van de verandering. De communicatie gaat eenzijdig van boven naar beneden. Deze manier van communiceren gaat samen met een machtstrategie of planmatige strategie. Tijdens de implementatie ontstaat er vaak kritiek op het functioneren van de (interne) communicatie en uiten zowel de managers als de medewerkers verwijten over wat er aan de communicatie heeft geschort. Vaak blijken de geringe competenties op het vlak van communicatie van het management debet aan problemen die samenhangen met de interne communicatie. Personeel is niet of laat betrokken bij de verandering en er is weinig aandacht gegeven aan communicatie met de medewerkers in de beginfasen van het veranderproces.

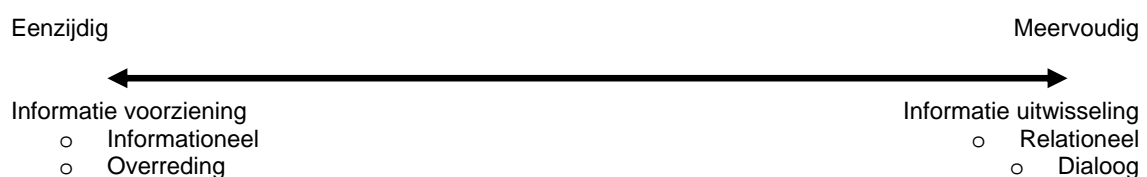
Tijdens grote veranderingen worden vaak speciale nieuwsbrieven uitgegeven en webpagina's gemaakt om de verandering uit te leggen en toe te lichten. Vaak is deze informatievoorziening volledig en mooi vormgegeven. Maar interne communicatie is meer dan deze informatievoorziening, en het is juist de uitwisseling van informatie in een gesprek, vergadering, of andere bijeenkomst die van wezenlijk belang zijn voor het welslagen van welke organisatieverandering dan ook.

##### 4.1 *Communicatie armoede of rijkdom?*

Voor iemand van de werkvloer geldt dat de belangrijkste communicatie over een verandering wordt bepaald door wat de baas zegt over wat er aan de hand is en wat er zal veranderen. Dat gebeurt of zou moeten gebeuren in twee gesprekken, werkoverleggen of teambesprekingen. Voor een goede lijncommunicatie is het relevant dat de beslissingen die zijn genomen rondom de verandering aan de direct leidinggevenden zijn toegelicht, dat er is nagegaan of zij de doelen en de aanpak van de verandering begrijpen, en het verhaal kunnen vertellen aan hun mensen.

Over het algemeen kent de interne communicatie twee indirecte doelen, namelijk de eerste die is gericht op productie, waarbij taakinformatie wordt gegeven en waarin veranderingen in de taak duidelijk worden gemaakt. Het tweede doel betreft communicatie over hoe iemand het doet en communicatie over de organisatie als gemeenschap. Dit doel wordt ook wel eens omschreven als het in stand houden van het sociale kapitaal van de organisatie. Om dit in stand te houden en te versterken is het nodig individuen te motiveren, te koesteren en te waarderen. In Figuur 3 worden de twee belangrijkste functies van interne communicatie uiteengezet.

Figuur 3: functies van interne communicatie



Voor het in stand houden van de organisatie als sociale entiteit kunnen verschillende communicatiemiddelen ingezet worden. De communicatiemiddelen kunnen worden ingedeeld op basis van de rijkheid waarmee informatie wordt overgebracht. Een arm medium, zoals een rapport, kent geen ondersteunende elementen zoals intonatie van een stem, gezichtsuitdrukkingen. Ook is het niet mogelijk direct te reageren op een rapport. Het rijkste communicatiemiddel is het face-to-face gesprek. De zender en ontvanger van informatie wisselen steeds van rol, de zender en ontvanger kunnen door intonatie, gezichtsuitdrukkingen en of lichaamstaal hun verhaal ondersteunen.

De rijkheid van communicatiemedia is interessant vanwege allerlei nieuwe communicatiemiddelen die zijn ontstaan in de laatste twintig jaar. Zo is e-mail bijvoorbeeld rijker dan een geschreven brief, omdat een e-mail vaak een informele toonzetting heeft. Ook kan bij een e-mail beeldmateriaal worden meegezonden ter ondersteuning aan de boodschap. Ook bij sociale media zoals allerlei web 2.0 toepassingen is de vraag welke rijkheid deze middelen hebben. E-mail wordt tegenwoordig óók gezien als de veroorzaker van gevoelens van onvrede, en de aanleiding tot informatie overload. Het wordt dan ook steeds vaker afgeraden om e-mail te gebruiken bij belangrijke boodschappen die samenhangen met de verandering. Het gebruik van standaardberichten vanuit de top van de organisatie om een verandering aan te kondigen wordt afgeraden, omdat er geen ruimte is voor emotionele reacties, kritiek en vragen.

Bij bedrijfsbrede informatieverstrekking en communicatie is het van belang op een intranet de mogelijkheid te geven om intern te reageren en zo feedback te genereren. Hierbij is het wel belangrijk te monitoren welke kant de discussie opgaat. Nieuwe media brengen tal van mogelijkheden, maar kunnen vaak het face-to-face gesprek niet evenaren op het vlak van rijkheid.

In Nederland is de laatste jaren veel empirisch onderzoek gedaan naar de werking van communicatie bij veranderingsprocessen. De tijdigheid en de kwaliteit van de informatie die wordt gegeven is van belang om een positieve houding te genereren bij de medewerkers. Goede informatievoorziening kan leiden tot steun voor de inhoud van de verandering, de wijze waarop dit wordt aangepakt en uitgevoerd. Natuurlijk wordt de mate van steun ook bepaald door de mate waarin mensen hebben geparticipeerd in het ontwerp van de verandering. Deze participatie krijgt betekenis op werkniveau en betreft idealiter de directe werkervaring en de omgeving van de individuele medewerker die meedenkt over de verandering. Hiervoor is communicatie essentieel. Vooral de communicatieve vaardigheden van de directe leidinggevende dragen bij aan het opbouwen van veranderingspotentieel in de vorm van inzet om de verandering te willen doen welslagen (Elving & Bennebroek Gravenhorst, 2005; Hansma & Elving, 2008; Elving, 2009).

Communicatie en uitwisseling van informatie spelen een belangrijke rol in het reduceren van onzekerheden. Informatie en communicatie zijn essentieel in het voorkómen van roddels en geruchten, die als gemeenschappelijke basis hebben dat ze niet kloppen, maar ook dat de uitkomsten en gevolgen van de verandering overdreven worden. De informele communicatie, als term waarmee we roddels en geruchten samenvatten, heeft dikwijls negatieve invloed op het welslagen van de verandering. Veel informele communicatie draagt bij aan onzekerheid en cynisme. Vooral het cynisme ten aanzien van de top zal toenemen als er veel geruchten en roddels zijn (Elving, 2009).

We hebben al gewezen op het belang van de rol van de direct leidinggevenden in het veranderingsproces. Goed voorbeeldgedrag van leidinggevenden gedurende veranderingen kan ook leiden tot een succesvollere verandering. Onduidelijk en tegenstrijdig voorbeeldgedrag van leidinggevenden en de top leidt tot weerstand, cynisme en gevoelens van veranderingsmoeheid.

Bij informatie en communicatie in veranderingsprocessen gaat het nog steeds vaak om informatievoorziening. Bovenstaande voorbeelden sluiten aan bij een ontwerp-aanpak en bij

machtsstrategieën en planmatige veranderstrategieën. Het gaat vooral om het overtuigen van mensen over de juistheid van de verandering. Het uitwisselen van informatie in veranderprocessen past meer bij een ontwikkelingsaanpak. De communicatie is dan tweezijdig en gericht op uitwisseling van ervaringen en perspectieven.

#### 4.2 *Communicatiestrategieën*

Hiervoor is een tweedeling gemaakt in het verstrekken van informatie en het uitwisselen van informatie. In veranderprocessen zijn verschillende communicatiestrategieën mogelijk. We onderscheiden vijf communicatiestrategieën die variëren in de mate van interactie (Boonstra, 2005). Ook hier geldt dat meestal meerdere strategieën gelijktijdig worden gebruikt.

Bij de *overtuigingsstrategie* gaat het om verticale informatieoverdracht vanuit de top van de organisatie naar leidinggevend en medewerkers om hen te overtuigen van de juistheid en richting van de verandering. De communicatie is meestal schriftelijk omdat de boodschap dan eenduidig en efficiënt kan worden verspreid. Bij mondelinge communicatie wordt gestreefd naar een eenduidig en overtuigend verhaal waarin onduidelijkheden worden vermeden. Het gaat om het overtuigen van anderen. Deze strategie past goed bij een machtsstrategie voor verandering waarbij een topmanager een uitweg zoekt uit een crisissituatie. De centrale vraag is hoe boodschappen zo effectief mogelijk overgedragen kunnen worden zodat anderen overtuigd worden van de juistheid van de verandering. In de communicatie zijn de topmanagers de zender van rationele en overtuigende boodschappen. De ontvanger wordt gezien als receptief. Communicatieadviseurs worden ingezet voor effectieve overdracht van informatie en om de boodschappen van het management te vertalen in begrijpelijke taal voor medewerkers. Eventueel worden ze ook ingezet in een public relations offensief om aandeelhouders, media en de publieke opinie gunstig te stemmen.

De *beïnvloedingsstrategie* richt zich niet alleen op de effectieve overdracht van informatie maar ook op het behalen van beoogde effecten. Communicatie wordt bewust ingezet om houding en gedrag van anderen te beïnvloeden. Deze strategie sluit goed aan bij de planmatige strategie waarbij rationele overtuiging en beïnvloeding een belangrijke rol speelt. De centrale vraag is: hoe voorkom ik weerstand en hoe bereik ik dat mensen de verandering begrijpen en steunen. De communicatie is zowel formeel als informeel. De formele communicatie is eenduidig en richt zich op het voorkomen van onrust en onzekerheid. De informele communicatie richt zich meer op saamhorigheid en de overdracht van waarden. Topmanagement en leidinggevend zijn actief in het geven van informatie en in hun pogingen om anderen te overtuigen en mee te nemen in een verandering. De ontvanger is grotendeels responsief en wordt soms uitgenodigd om informatie terug te geven hoe de informatie is ontvangen. Communicatieadviseurs worden ingezet om te adviseren over het gebruik van de meest effectieve media en de wijze waarop de boodschap het beste verpakt en overgedragen kan worden.

De *relationele strategie* richt zich op het beïnvloeden van de relaties tussen belangengroepen. Het gaat erom de verschillen in opvattingen en percepties van partijen te achterhalen, verschillen van mening te onderkennen en vervolgens te proberen om compromissen te vinden. Deze communicatiestrategie maakt vaak deel uit van een veranderstrategie van onderhandelen. De kernvraag is: welke karakteristieken van een communicatiesysteem bevorderen uitwisseling, onderhandeling en besluitvorming. Enerzijds gaat het erom de informatie van de eigen partij zodanig te presenteren dat de eigen partij een sterke positie in de onderhandeling verwerft. Anderzijds gaat het bevorderen van het onderlinge vertrouwen door communicatie zodat compromissen mogelijk zijn en een onderhandelingsresultaat kan worden geboekt. De uitwisseling van informatie is pluriform en vertekend door de articulatie en interpretatie van betrokkenen. In een netwerk van relaties en partijen wordt formeel overleg gevoerd en onderhandeld. Tegelijkertijd vindt er ook informele communicatie plaats om de eigen machtspositie te versterken en het onderhandelingsproces te beïnvloeden. Alle partijen zijn actief en receptief. Communicatieadviseurs hebben binnen deze strategie een rol in het creëren van een positief onderhandelingsklimaat. Daartoe zijn ze actief in de informele communicatie

en in het zo gunstig mogelijk presenteren van eigen gegevens en voorstellen. Ook spelen ze een rol in het beïnvloeden van de ‘buitenwacht’ waaronder de eigen achterban en media die over de onderhandelingen berichten.

De *afstemmingsstrategie* richt zich op het vormgeven van een tweezijdig communicatieproces en het uitwisselen en op elkaar afstemmen van kennis en informatie. In veranderprocessen wordt de afstemmingsstrategie gebruikt om alle neuzen dezelfde kant op te krijgen en veranderingen soepel te implementeren. De richting van de verandering is meestal gebaseerd op een strategische visie van het management. Soms zijn medewerkers betrokken bij de strategievorming en worden ze gevraagd om informatie te delen over wat ze zien en horen bij klanten en concurrenten. Bij de inrichting van de verandering hebben medewerkers meestal een stem die ze kunnen laten horen in de probleemanalyse en in werkgroepen die nadenken over oplossingen. Vrijwel altijd wordt een beroep gedaan op de inbreng en expertise van medewerkers bij het vormgeven van de werkorganisatie. Medewerkers worden ook betrokken bij teamvorming en initiatieven om de samenwerking te verbeteren. Deze communicatiestrategie past goed bij de programmatische strategie waar stap voor stap verbeteringen worden gerealiseerd met inbreng van betrokkenen. De centrale vraag is hoe draagvlak voor verandering wordt gerealiseerd en hoe medewerkers worden betrokken in de probleemanalyse en het uitwerken van oplossingen. Communicatieadviseurs en organisatieadviseurs kunnen prima samenwerken om de participatie van medewerkers en het afstemmingsproces optimaal te organiseren. Het gaat om het inrichten van informatie- en uitwisselingsprocessen, het informeren van betrokkenen over voortgang en het ondersteunen van communicatie in sociale netwerken.

De *interactieve strategie* kenmerkt zich door dialoog en betekenisgeving. Als mensen samenwerken, dan praten ze met elkaar over hun werk, de taakuitvoering, de onderlinge relaties en de resultaten van het werk. Door met elkaar te werken en daarover te praten ontstaat er een gezamenlijke betekenis wat het werk inhoudt en wat wenselijk en gebruikelijk is. Op basis van selectieve ervaringen en interpretaties worden werkelijkheidsbeelden gevormd die richting geven aan het handelen. Vanuit die werkelijkheidsbeelden geven mensen betekenis aan gebeurtenissen. In deze visie valt organiseren samen met communiceren. Organiseren ontstaat uit handelen, selecteren, interpreteren en communiceren. Het gemeenschappelijk werkelijkheidsbeeld dat zo ontstaat wordt versterkt door verhalen, metaforen en gedragscodes. Deze visie op organiseren en communiceren, sluit aan bij de interactieve veranderstrategie. Organiseren, communiceren en veranderen zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. In de verandering worden interactie- en communicatieprocessen op gang gebracht tussen betrokkenen om te zoeken naar de achtergrond van problemen en te experimenteren met nieuwe oplossingen. Alle actoren zijn actief en interactief. Communicatiedeskundigen kunnen bijdragen aan het faciliteren van een dialoog tussen betrokkenen. Deze benadering van organiseren, communiceren en veranderen wordt steeds belangrijker in het denken over veranderprocessen (Boonstra & De Caluwé, 2006). Waar grenzen tussen organisaties vervagen, netwerken belangrijk zijn, informatie in overvloed aanwezig is, is communicatie essentieel. In de volgende paragraaf zullen we daarom nog iets uitgebreider ingaan op dit perspectief. In schema 4 wordt een overzicht gegeven van communicatiestrategieën in veranderingsprocessen.

*Figuur 4 Communicatiestrategieën in veranderprocessen*

<b>Overtuigings strategie</b>	<b>Beïnvloedings strategie</b>	<b>Relationele strategie</b>	<b>Afstemmings strategie</b>	<b>Interactieve strategie</b>
Communicatie als rationeel proces	Communiceren als beïnvloedingsproces	Communiceren en onderhandelen	Communiceren en afstemmen	Communiceren en betekenisgeven
Informatieoverdracht Transmissie Verticaal Instrumentele acties Formeel Eenzijdige verbinding Uniform en eenduidig Zender actief Ontvanger passief	Informatie-uitwisseling Transmissie Netwerk van personen Beïnvloedingsacties Formeel & informeel Meervoudige verbinding Pluriform en eenduidig Zender actief Ontvanger responsief	Onderhandeling Interactie Netwerk van partijen Gecoördineerde acties Formeel en informeel Iteratieve verbindingen Pluriform en meerduidig Zender actief Ontvanger actief	Informatieverwerking Interactie Netwerk van actoren Planmatige acties Formeel & informeel Netwerkverbindingen Pluriform en meerduidig Zender actief Ontvanger actief	Betekenisgeving Interacties Netwerk van relaties Experimenten Interpretatief Uitwisselingen Pluriform en ambigu Spelers samen actief en communicatief
Kiezen van effectieve boodschap en media	Effectieve overdracht van informatie	Inrichten van onderhandelingsproces	Inrichten van Uitwisselingsprocessen	Voortdurende dialoog en betekenisgeving

### 4.3 *Organiseren, communiceren en veranderen*

Het samenspel van organiseren, communiceren en veranderen kan worden gezien als een conversatie tussen spelers die doorlopend interpretaties uitwisselen en betekenis geven aan hun werkelijkheid (Quinn & Dutton, 2005). Conversaties helpen om betekenis te geven in ambigue situaties (Cooren, 2000). Gedeelde definities van de werkelijkheid helpen om gezamenlijk in actie te komen. In dit betekenisgevend perspectief op organiseren, communiceren en veranderen gaat het om voortdurende interacties tussen mensen die met elkaar praten en een dialoog aangaan. Taal speelt hierin een belangrijke rol. Met behulp van taal worden ervaringen uitgewisseld, leerervaringen vastgelegd en veranderingen vormgegeven (Taylor & van Every, 2000). In dialoog ontstaat gezamenlijke betekenisgeving over vraagstukken en nieuwe mogelijkheden. Kenmerkend voor organiseren en communiceren als proces van betekenisgeving zijn de interacties en interpretaties van mensen die samenwerken in een netwerk. Ze nemen gebeurtenissen waar, praten daarover en geven betekenis aan hun werk. In communicatie wisselen ze beelden uit, vertellen ze verhalen en creëren ze werkelijkheidsbelevingen. Door het uitwisselen van meerdere standpunten, argumenten en ideeën ontstaat spanning in de werkelijkheidsbeelden en de basisassumpties van deelnemers aan de dialoog. Dit biedt mogelijkheden voor het betwijfelen van de basisassumpties en geeft ruimte voor de wijziging van basisassumpties en het ontwikkelen van nieuwe werkelijkheidsbeelden (Boonstra, 2004). Op deze wijze kan diepgaande verandering van organiseren en communiceren op gang komen. In een open dialoog is het essentieel dat er een interactieproces ontstaat waarin pluriformiteit, meerstemmigheid en doorgaande interacties mensen in staat stellen nieuwe betekenissen te geven aan hun handelen en denken. Gemeenschappelijke probleemervaringen ontstaan in een dialoog van alle betrokkenen over hun perspectieven op de gesignaleerde vraagstukken en de mogelijke oplossingen. Het uitwisselen van werkelijkheidsbeelden en het op gang brengen van communicatie krijgen een centrale plaats. De laatste decennia zijn er interventiemethodieken ontwikkeld en beproefd die zijn gericht op zoeken, begrijpen, handelen, leren en betekenis geven. Kenmerkend is daarbij de aandacht die wordt gegeven aan interactieprocessen waarin betekenissen over organiseren en veranderen ter sprake komen. Een overzicht wordt gegeven door Boonstra & De Caluwé (2006). Voorbeelden van dergelijke interventies zijn toekomstconferenties, zoekconferenties, interactieve leerwerkplaatsen, waarderend verkennen, maken van leergeschiedenissen, achterhalen en vertellen van vertellen en het inrichten van collectieve leerprocessen. Voor al deze interventies geldt dat communicatie een essentieel onderdeel is van de interventie.

## 5. **Rollen van adviseurs**

Er zijn meerdere rollen die adviseurs kunnen spelen in veranderprocessen (Boonstra, 1991). In de meeste veranderprocessen is het gewenst een evenwichtige dosering van de vier rollen te hanteren. Het gaat er immers niet alleen om dat een acuut inhoudelijk probleem direct wordt

opgelost, maar ook om de organisatie zo ver te brengen dat zij in de toekomst soortgelijke problemen op eigen kracht kan oplossen.

In de *expertrol* zet de adviseur zijn kennis en cognitieve vaardigheden in voor het zoeken naar en verkopen van oplossingen. De organisatieadviseur verzamelt gegevens, lokaliseert en analyseert problemen en formuleert op grond daarvan oplossingen die door het cliëntsysteem worden geïmplementeerd. De communicatieadviseur helpt bij het vertellen van het grote verhaal en het verkopen van de oplossing aan de mensen in de organisatie. Bij het hanteren van de expertrol werkt de adviseur veelal in opdracht van de top van de organisatie. De expertrol sluit nauw aan bij de planmatige veranderstrategie en de overtuigingsstrategie.

In de *procedurele rol* levert de adviseur bijdragen aan het structureren van het veranderingsproces. De adviseur fungeert niet alleen als inhoudelijk expert, maar tevens als organisator van het veranderingsproces. De adviseur formuleert doelstellingen voor deelprocessen, stelt vast welke activiteiten door wie verricht moeten worden, coördineert het veranderingsproces en probeert te voorkomen dat het veranderingsproces ernstig gaat stagneren. De communicatieadviseur zoekt manieren om een positief klimaat voor verandering te creëren door open communicatie.

In de *sociaal-emotionele rol* begeleidt de adviseur organisatieleden bij het analyseren en verbeteren van intermenselijke processen en samenwerking in teams. Deze rol speelt vooral bij organisatieontwikkeling. Organisatie- en communicatieadviseurs kunnen teams helpen in open communicatie en effectieve uitwisseling van informatie. Bij reorganisaties is de sociaal-emotionele rol weliswaar niet omvangrijk, maar wel essentieel, vooral wanneer bepaalde individuen in persoonlijke moeilijkheden komen door de invoering van verandering. De communicatieadviseur kan helpen om onzekerheid te verminderen door geruchten te voorkomen en ervoor te zorgen dat personele consequenties van de reorganisatie helder zijn.

In de *politieke rol* hanteert de adviseur machtsbronnen ter realisatie van bepaalde waarden en doelen. De organisatieadviseur sluit coalities en probeert steun voor het veranderingsproces te verwerven. De politieke rol komt veel voor in onderhandelingsprocessen. De communicatieadviseur heeft een bijdrage in het voordelig naar voren brengen van eigen voorstellen, het faciliteren van het communicatieproces tussen partijen en het informeren en beïnvloeden van de buitenwereld.

In de *initiërende en faciliterende rol* brengt de adviseur partijen bij elkaar die bereid zijn om aan vernieuwingen te werken over de grenzen van organisaties heen. Mensen zoeken dat samen naar betekenissen in hun werk en experimenteren met nieuwe mogelijkheden. Organisatie- en communicatieadviseurs trekken samen op om communicatieprocessen vorm te geven.

Ervaren organisatieadviseurs kunnen meerdere rollen spelen. De procedurele rol is van belang als het veranderingsproces omvangrijk en complex is, er vele groepen bij betrokken zijn, terwijl het einddoel niet volledig vastligt. Er is nu een noodzaak om samen met het cliëntsysteem het verander- en leerproces vorm te geven, uit te voeren en te besturen. Vanuit de sociaal-emotionele rol kan de adviseur groepen attent maken op vaagheden in discussies, inadequaat functioneren en knelpunten in samenwerking. Ook kan het nodig zijn om ondersteuning te geven bij het hanteren en oplossen van conflicten, communicatieproblemen en emotionele stoornissen waardoor het veranderingsproces kan stagneren. Tijdens het gehele veranderingsproces zal de adviseur van machtsbronnen gebruik maken ten behoeve van de voortgang van het veranderingsproces. De adviseur zal een goed ontwikkeld politiek inzicht moeten hebben om de achtergrond van weerstanden te begrijpen, het politieke krachtenveld in te schatten en om de mogelijkheden en kansen voor veranderingen te benutten. De initiërende en faciliterende rol is vooral aan de orde als mensen uit meerdere organisaties aan een gezamenlijk vraagstuk willen werken en verbeteringen willen realiseren in interorganisatiele samenwerking. De inhoudelijke expertrol blijft belangrijk. Juist bij fundamentele veranderingen

van organisatie en informatiesystemen, zeker als die over de grenzen van bestaan organisaties heengaan. Systeemtheoretische en organisatiekundige inbreng is dan onontbeerlijk.

In dit hoofdstuk is duidelijk geworden dat communicatieadviseurs zinvolle rollen kunnen spelen in veranderprocessen. We communiceren we ons suf, kunnen niet zonder onze mobiele telefoon, e-mail of andere mogelijkheden om informatie te delen. De CEO moet een weblog gaan bijhouden, we willen een interactief intranet, goede persrelaties en een goed imago, zodat onze producten en diensten worden afgenomen. Dit alles is communicatie, en speelt of kan een rol spelen bij veranderingen. De ultieme taak van de afdeling communicatie of van de communicatieadviseur is de communicatieve vaardigheden van mensen in organisaties te vergroten en daarmee de verandercapaciteit van organisaties te versterken. De communicatieadviseur of de communicatieafdeling is niet verantwoordelijk voor communicatieprocessen in de organisatie. Hij of zij kan randvoorwaarden scheppen waardoor anderen in de organisatie beter kunnen communiceren. De verantwoordelijkheid voor communicatie ligt bij alle actoren in de organisatie of in netwerken waarin mensen samenwerken.

In het volgende hoofdstuk volgt een weergave door experts van het raakvlak van organisatie en communicatie rollen. En vervolgens komen tien casussen aan bod waarin de verwevenheid van organisatiekunde en communicatie in veranderingsprocessen beschreven is. Dit boek besluit met een hoofdstuk waarin de belangrijkste conclusies worden beschreven.

#### **Referenties:**

- Armstrong, W.W. (1994, June). The boss has read another newbook! *Management Review*, 83(6), 61-63.
- Benne, K.D., & Chin, R. (1986). Een typologie van veranderingsstrategieën. In A.J. Cozijnsen & W.J. Vrakking (red.), *Handboek voor strategisch innoveren. Een internationale balans*. Deventer: Kluwer.
- Bennebroek Gravenhorst, K.M. (2002). Sterke staaltjes van samenwerking. Survey feedback voor het aanpakken van belemmeringen bij organisatieveranderingen. Deventer: Kluwer (dissertatie).
- Berger, C.R., & Calabrese, R.J. (1975). Some explorations in initial interaction and beyond: Toward a developmental theory of interpersonal communication. *Human Communication Research* 1, 2, 99 – 112.
- Boonstra, J.J. (1991) *Integrale Organisatie-ontwikkeling, vormgeven aan fundamentele veranderingsprocessen in organisaties*. Utrecht; Lemma (proefschrift).
- Boonstra J.J. & Van der Vlist, R. (1996). Organisatiecultuur. In J.J. Aernsbergen, C. Berkel, J. Dohmen & W. de Jong. *Handboek strategie en beleid*. Alphen aan de Rijn: Samsom uitgeverij.
- Boonstra, J.J. (2000). *Lopen over water*. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Boonstra, J.J. (2004) (Ed.). *Dynamics of Organizational Change and Learning*. Wiley handbooks in the psychology of management in organizations. Chichester: Wiley Publishers.
- Boonstra, J.J. (2005) *Perspectieven op organiseren*. In: Ruler, B., W. Elving, B. van den Hooff, E. Smith & P. Verhoeven (red.) *Communicatiemanagement in communicatiewetenschappelijk perspectief*. Meppel: Boom.
- Boonstra J.J. & de Caluwé, L. (2006). Intervenieren en veranderen; zoeken naar betekenis in interacties. *M&O*, 3/4, 5 – 33.
- Buono, A., and Bowditch, J. (1993). *The human side of mergers and acquisitions*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Cartwright, S., and Holmes, N. (2006) *The meaning of work: The challenge of regaining employee engagement & reducing cynicism*. *Human Resource Management Review*, 16, 199-208.
- Connell, J. & Waring, P. (2002). The BOHICA syndrome: a symptom of cynicism towards change initiatives? *Strategic Change*, 11, 7, 347-356

- Cooren, F., (2000). The organizing property of communication. Philadelphia: John Benjamins.
- DiFonzo, N., Bordia, P., & Rosnow, R.L. (1994) Reining in rumors, *Organisational Dynamics* 23(1), 47-62.
- Elving, W.J.L. (2005). Communication and Organisational change. *Corporate communications: an international journal*, 10, p 129 - 138.
- Elving, W.J.L (2009). *Communicating change, the role of communication on change fatigue and skepticism*. Paper presented at the conference on corporate communication, Wroxton, UK, June 5 – 9.
- Elving, W.J.L., and Bennebroek Gravenhorst, K.M., (2005). Communicatie en Organisatieverandering; de rol van vertrouwen en commitment. *Tijdschrift voor Communicatiewetenschap*, 33(4), 317 – 329.
- Hansma, L.D., and Elving, W.J.L. (2008). Leading organizational change; the role Of top management and supervisors in communication organizational change. In K. Podnar, & Z. Jančič (Eds) *Corporate and Marketing Communications as a strategic resource; response to contemporary use, challenges and criticism*. Ljubljana (Slovenia): Faculty of Social Sciences, 116 – 127.
- Kim, S.H., & Lee J., (1991). A contingent analysis of the relationship between IS Implementation strategies and IS success. *Information processing & Management*, 27, 1, 111 – 128.
- Kotter, J.P., & Schlesinger A. (1979). Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*, 57, 2, 4 – 11.
- Lewis, L. K., Schmisser, A. M., Stephens, K. K., and Weir, K. E. (2006). Advice on communicating during organizational change: The content of popular press books. *Journal of Business Communication*, 43, 113-137.
- Pettigrew, A. (1997). Slagen en vallen bij transformatie van ondernemingen. *Nijenrode Management Review*, 21, 1, 49 – 60.
- Quinn, R., and Dutton, J. (2005). Coordination as Energy-in-Conversation: A Process Theory of Organizing. *Academy of Management Review*, 30, 38-57.
- Smeltzer L.R., & Zener, M.F. (1992). Development of a model for announcing major layoffs. *Group & Organization management: an international journal*, 17, 4, 446 – 472,
- Taylor J.R., and Van Every, E.J. (2000), *The emergent organization*. London: Lawrence Erlbaum Associates.
- Wissema, J.G., Messer, H.M. & Wijers, G.J. (1991). *Angst voor veranderen? Een mythe!*. Assen: van Gorcum.