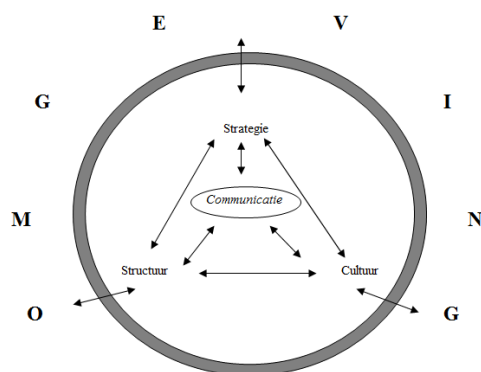


Ingrediënten om het aanpassingsvermogen van een organisatie te verhogen

Veel organisaties bevinden zich in een toestand van voortdurende verandering. Door verbetering en vernieuwing proberen zij snelle ontwikkelingen in markten, technologie en concurrentie het hoofd te bieden. Veranderingen in de externe omgeving volgen elkaar steeds sneller op en hebben een steeds grotere impact. Het is dus van belang dat een organisatie zich zo effectief en efficiënt mogelijk aan deze veranderingen aanpast.

In dit artikel lees je welke strategische, structurele, culturele en communicatieve condities bevorderend werken op het vermogen je aan te passen aan de omgeving. Je zult relatief weinig terugvinden over de belemmerende factoren: het spreekt voor zich dat de tegenovergestelde condities een goed aanpassingsvermogen in de weg staan. Als basis heb ik het volgende model gebruikt. Overigens blijkt dat het niet altijd mogelijk is om messcherp een onderscheid aan te geven tussen strategie, structuur, cultuur en communicatie. Deze elementen hangen immers sterk met elkaar samen en beïnvloeden elkaar in sterke mate.



Het verband tussen strategie, cultuur, structuur, communicatie en omgeving
(naar: Kloosterboer, p. 26)

Achtereenvolgens komen de volgende aspecten aan bod:

- 1. Strategische condities
- 2. Structurele condities
- 3. Culturele condities
- 4. Communicatieve condities

Dit artikel maakt duidelijk dat er veel verschillende factoren zijn die een organisatie meer geschikt kunnen maken voor het inspelen op veranderende situaties. Natuurlijk bestaat er geen kant en klaar receptenboek; ik wil ook zeker niet beweren dat alle genoemde condities in iedere situatie dezelfde uitwerking hebben. Maar wellicht kan een organisatie wel zelf een selectie maken uit de genoemde ingrediënten om te komen tot een innovatieve en flexibele organisatie.

1. Strategische condities

Een strategie is de wijze waarop een organisatie haar langetermijndoelstellingen probeert te bereiken, rekening houdend met belangrijke ontwikkelingen c.q. veranderingen in de omgeving.

Zonder doelstellingen en de bijbehorende strategie om die doelstellingen te realiseren, loop je als bedrijf het risico stuurloos te zijn. Een duidelijke strategie verhoogt de effectiviteit en efficiency. Daarnaast is een strategie noodzakelijk om tijdig te kunnen bepalen welke aanpassingen noodzakelijk zijn in de structuur en cultuur van het bedrijf om goed in te kunnen spelen op omgevingsfactoren.

De volgende aspecten werken bevorderend op het aanpassingsvermogen van een organisatie:

- **Monitoring van de omgeving**

Er vindt constant een registratie plaats van ontwikkelingen in de omgeving. Het management baseert hierop haar beeld van de toekomst en de gewenste strategie. Natuurlijk hoort een organisatie naast een 'outside in'-benadering ook een 'inside out'-benadering te volgen.

- **Strategie gebaseerd op een inspirerende visie**

Het management baseert de strategie op een inspirerende, heldere en uitdagende visie die bij voorkeur samen met de medewerkers tot stand is gekomen. Deze krachtige visie moet uiteindelijk een onlosmakelijk deel uitmaken van de medewerkers.

- **Focus op de eigen kerncompetenties**

Het management focust zich op de eigen kerncompetenties en baseert daar de te formuleren strategie op. Bedrijfsprocessen die hier niet onder vallen worden uitbested. Deze laatste handeling wordt business process outsourcing genoemd (Wijnbergen, p. 41).

- **Interactief opstellen van plannen**

Het beleid moet voldoende vertaald zijn naar concrete acties. De plannen zijn bij voorkeur interactief met betrokkenen in de organisatie opgesteld en aangepast (Mensink, p. 30). Het opstellen van een strategie is immers niet alleen een zaak van het topmanagement. Ook de lagere echelons moeten er bij betrokken worden (Mastenbroek, p. 93). Wanneer dit niet gebeurt, loop je het risico dat de medewerkers de plannen niet voldoende steunen.

- **Duidelijke formulering van de strategie**
Het maken van een goede strategie is nog iets anders dan het inbedden en realiseren ervan. Het management heeft onder andere ook tot taak de strategie duidelijk en kernachtig te formuleren en die vervolgens breed in de organisatie te communiceren. Het is met name het topmanagement dat de strategie eensgezind, vastberaden en hoogstpersoonlijk moet uitdragen. Dit bevordert de veranderingsbereidheid en kanaliseert de veranderingsgezindheid (Wissema blz. 72).
- **Strategie als permanent leerproces**
Het ontwikkelen van een strategie wordt als een permanent leerproces gezien (Mensink, p. 30).
- **Voortgang communiceren**
Regelmatig vindt er een presentatie plaats van de voortgang en de behaalde successen. Hiermee wordt de geformuleerde strategie 'warm gehouden'.

● 2. Structurele condities

Onder de structuur van een organisatie wordt alles verstaan wat formeel is vastgelegd en afgesproken (Kloosterboer, p. 25). Je kunt hierbij denken aan de organisatiestructuur, zoals de verdeling en bundeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Maar je kunt ook denken aan aspecten als systemen en procedures, zoals tijdregistratie, beloningssystemen, administratieve en informatiesystemen, procedures voor aanvragen of besluitvorming en dergelijke.

De meest ideale structuur van een organisatie hangt af van diverse omgevingsfactoren. Het spreekt vanzelf dat in een stabiele en betrouwbare omgeving een mechanische structuur prima kan voldoen (King, p. 99). In een meer dynamische omgeving zullen andere organisatievormen meer wenselijk zijn. Ook kan de meest ideale structuur wijzigen wanneer een bepaalde verandering of vernieuwing eenmaal in gang is gezet. Over het algemeen zie ik echter de volgende factoren die een succesvolle aanpassing stimuleren.

- **Een slanke en platte organisatie**
Over het algemeen wordt het aanpassingsvermogen van een organisatie verhoogd wanneer er relatief weinig managementlagen zijn. Dit stimuleert een snelle besluitvorming; bovendien is er dan sprake van minder ruis in de communicatie. In dergelijke organisaties wordt meer waarde gehecht aan de kennis en inbreng van de medewerkers dan aan hun positie (Bolwijn en Kumpe, p. 104).
De veranderingsbereidheid wordt over het algemeen belemmerd bij complexe ondoorzichtige organisatiestructuren, sterk functionele organisatiestructuren en veel hiërarchische niveaus (Wissema e.a., p. 73).
- **Kleine flexibele en slagvaardige eenheden**
Deel uitmaken van een zeer grote organisatie kan een belemmerende factor zijn op de veranderingsbereidheid (Wissema e.a. p. 73). Het bevordert de slagvaardigheid als een grotere organisatie zich opdeelt in kleinere en flexibele eenheden zoals divisies of business units.

Deze onderdelen moeten dan wel zelf resultaatverantwoordelijk zijn en ook de bijbehorende bevoegdheden en verantwoordelijkheden krijgen. Omdat het om een minder log orgaan gaat, zal een dergelijk onderdeel ontwikkelingen eerder signaleren en er ook eerder op in kunnen spelen. Ook de betrokkenheid binnen een kleinere eenheid is over het algemeen groter.

- **Kleine centrale staven**

De taak van de staven is om te adviseren en te controleren. Een te grote verscheidenheid aan staffuncties kan belemmerend werken op het aanpassingsvermogen van een organisatie (Wissema e.a. p. 73). Staven dienen daarom niet te groot zijn en niet te veel macht te krijgen. Het is goed om meer bevoegdheden lager in de organisatie te beleggen. Ook kan een organisatie streven naar synergie van besluitvormende en procesmatige rollen en functies (Mensink, p. 30).

- **Sturen op output en resultaat**

Zoals beschreven bij de strategische condities is het opstellen van een goede strategie van belang voor het verhogen van de veranderingsbereidheid en -gezindheid van een organisatie. Toch kun je ook dan het risico lopen dat de strategie vrij abstract blijft. Een strategie motiveert namelijk onvoldoende wanneer niet vast te stellen is of en in hoeverre er vooruitgang is geboekt. Om dit te ondervangen dient er een structuur te komen waarin sterk gestuurd wordt op output en resultaat. Hierbij kun je bijvoorbeeld denken aan marges, kwaliteit en snelheid.

Het kan helpen om per actiepoint een resultaatindicator vast te stellen (Kloosterboer p. 97 en 98). Daarmee kunnen harde kwantitatieve resultaten zichtbaar worden.

- **Ruimte voor werken in projectvorm**

Door het werken in projectteams of ad-hoc teams (Bolwijn en Kumpe, p. 103) kan een organisatie snel en wendbaar inspelen op nieuwe situaties, zonder dat de reguliere werkzaamheden daar onder hoeven te leiden. Let er op dat ook de lagere echelons zitting nemen in dergelijke teams voor een zo groot mogelijke betrokkenheid.

- **Snelle besluitvorming creëren**

Door niet te veel procedures en overlegorganen in het leven te roepen, kun je als onderneming een snellere besluitvorming creëren. Het is hierbij onder andere belangrijk dat de communicatie over relatief weinig schijven verloopt. Aandachtspunt hierbij is dat er geen overhaaste beslissingen worden genomen. Dit kun je onder andere voorkomen door diegenen te raadplegen die een wezenlijke bijdrage kunnen leveren aan het te nemen besluit.

- **De aanwezigheid van voldoende faciliteiten**

Er moeten voldoende faciliteiten beschikbaar zijn om goed in te kunnen spelen op veranderingen in de markt. Je kunt hierbij bijvoorbeeld denken aan personele, financiële en materiële condities zoals ruimtes voor overleg, mogelijkheden om tijdelijk extra personeel in te huren, opleidingsfaciliteiten, apparatuur, software en dergelijke.

- **Beoordelings- en beloningssysteem**

Stel een beoordelingssysteem vast waarin het durven nemen van risico's dan wel het nemen van vernieuwende initiatieven wordt gewaardeerd en beloond. Je kunt hierbij onder andere denken aan extra persoonlijke aandacht vanuit de leiding, het mogen volgen van een speciale opleiding of een extra bonus of periodiek.

Ook het instellen van een ideeënbus en daar regelmatig positieve aandacht aan geven kan stimulerend werken op het nemen van initiatieven tot verbetering.

- **Brainstormbijeenkomsten**

Een organisatie kan brainstormbijeenkomsten en dergelijke organiseren om ideeën te genereren. Het is hierbij van belang om deze bijeenkomsten goed te faciliteren, er een hoge prioriteit aan te geven en er goed over te communiceren. Op deze wijze wordt namelijk uitgestraald dat het bedrijf veel waarde hecht aan het aannemen van nieuwe ideeën. Er verankert zich zo een cultuur van continu leren en verbeteren (Kloosterboer, p. 104). Als het goed is, zullen de medewerkers elkaar op den duur ook buiten deze bijeenkomsten benaderen voor het uitwisselen van ideeën en het bieden van ondersteuning. Het is daarom ook verstandig te zorgen voor een brede vertegenwoordiging uit de organisatie. Zo ontstaat er geen eilandvorming en voorkom je het risico dat afdelingen – zoals marketing en productmanagement – afzonderlijk van elkaar ideeën uitwerken die ze niet met elkaar afstemmen.

● 3. Culturele condities

Bij organisatiecultuur gaat het om gedeelde waarden, normen, gewoonten, verwachtingen, symbolen en gedeeld gedrag van de mensen in de organisatie. Dit noemt men ook wel de 'zachte kant' van de organisatie. Het is in feite de wijze waarop men in een bepaalde organisatie de dingen doet, met elkaar omgaat, de manier waarop men leiding geeft, het taalgebruik, de gewoonten, enzovoorts (Gerards, p. 169). Een homogene en herkenbare ondernemingscultuur bevordert de veranderingsbereidheid (Wissema e.a., p. 72). Daarnaast zijn er specifieke culturelementen die de veranderingsbereidheid extra versterken. Hieronder staan er een aantal vermeld.

- **Personeelsbestand**

De medewerkers dienen bij voorkeur aan bepaalde kenmerken te voldoen, willen ze voldoende kunnen inspelen op nieuwe situaties. Hierbij kun je denken aan aspecten als ondernemend, resultaatgericht, initiatiefrijk, risicobereid, flexibel, creatief, gedreven, innovatief, open en eerlijk enzovoorts. Een bedrijf kan (communicatieve) gedragsregels opstellen die gebaseerd zijn op deze gewenste cultuur van de organisatie (Olsthoorn, p. 14). Deze kwaliteiten kunnen ook worden aangemoedigd en versterkt in bijvoorbeeld trainingen en via aandacht in interne media.

Natuurlijk zal een organisatie bij de werving van nieuwe medewerkers zoveel mogelijk mensen aannemen die voldoen aan zo'n profiel. Een bedrijf kan er zelfs voor kiezen om 'mavericks' c.q. non-conformisten aan te nemen (Bolwijn en Kumpe, p. 103).

- **Managementstijl**

Managers bepalen voor een groot deel de veranderingsbereidheid van een organisatie. De direct leidinggevenden en managers moeten voldoen aan een managementprofiel en stijl van leidinggeven die past in een innovatieve organisatie. Tom Peters en Robert Waterman als ook Rosabeth Moss Kanter (King en Anderson, p. 97) geven aan dat over het algemeen een participatieve democratische stijl van leidinggeven gewenst is, waarbij nieuwe ideeën verwelkomd worden zonder er direct censuur op toe te passen.

Zoals ik heb aangegeven bij de strategische condities is het erg belangrijk dat de leidinggevenden een duidelijke visie hebben en deze ook weten uit te dragen aan de medewerkers. Natuurlijk hangt de meest effectieve stijl van leidinggeven ook af van de omgevingsfactoren. Daarnaast moet de stijl van leidinggeven passen bij het gewenste personeelsbestand. Wanneer je als bedrijf medewerkers wilt die bereid zijn om risico's te nemen, zul je als manager een slagvaardige, innovatieve en flexibele cultuur moeten scheppen waarin het nemen van risico's en het maken van fouten niet wordt afgestraft.

- **Voorbeeldgedrag van leidinggevenden**

Het voorbeeldgedrag van de leidinggevenden is vaak erg belangrijk voor het doen slagen van een verandering. Als een leidinggevende er al niet achterstaat wie dan wel? Het management moet duidelijk de verantwoordelijkheid durven te nemen voor het eigen beleid. Voortdurend commitment van de top is een cruciale succesfactor (Kloosterboer, p. 106). Hoe eenstemmiger en onvoorwaardelijker een managementteam een beleid uitdraagt, hoe krachtiger het effect van zo'n beleid. Maar ook als er nog geen concreet verandertraject ingezet is, dient een manager voortdurend zichtbaar te maken dat hij of zij open staat voor veranderingen en ook continu wil leren en verbeteren (Kloosterboer, p. 100). Dit gedrag wordt dan eerder door de medewerkers overgenomen, en kan ook eerder van de medewerker gevraagd c.q. verwacht worden.

- **Participatie medewerkers**

Het is van belang om medewerkers veel eigen inbreng te geven (Kloosterboer, p. 119). Veel goede ideeën komen van de werkvloer die vaak het meest direct contact heeft met de markt. Bovendien geldt dat medewerkers weinig animo zullen hebben voor het inspelen op nieuwe situaties wanneer zij zich gepasseerd voelen of niet serieus genomen. De motivatie bij medewerkers is het hoogst als zij zelf hebben kunnen meeweten, meepraten, meedenken of meebeslissen over eventuele verbeteringen, veranderingen en vernieuwingen.

Qua communicatie betekent dit dat een organisatie veel aandacht moet besteden aan de bottom-up communicatie. De leidinggevenden moeten bewust ruimte geven aan ideeën en meningen van medewerkers. Ook het stellen van kritische vragen moet worden aangemoedigd (Mensink, p. 30).

Qua structuur betekent dit dat een organisatie afspraken kan maken over het bewust consulteren van medewerkers in werkoverleggen, groepsgesprekken en workshops.

- **Waardering tonen**

Biedt medewerkers ook bewust de ruimte om te 'scoren' (Kloosterboer, p. 124). Niets is zo frustrerend als uiteindelijk de leidinggevende met een idee van een medewerker gaat pronken. Laat bijvoorbeeld de medewerkers zelf hun ideeën presenteren of noem minimaal de naam van de medewerker of afdeling van wie het idee of de bijdrage afkomstig is.

In de interne communicatie is het ook mogelijk aandacht te besteden aan successen van medewerkers door interviews met foto's en dergelijke in het bedrijfsblad te plaatsen. Er zijn zelfs bedrijven die een medewerker van de maand kiezen en deze uitgebreid promoten.

- **Wij-gevoel en samenwerking**

Een saamhorigheidsgevoel waarbij ook ruimte is voor de eigen individualiteit, kan bijzonder stimulerend werken op de veranderingsgezindheid binnen een organisatie.

- **Sfeer van openheid en vertrouwen**

Een innovatieve cultuur is veelal een cultuur waarin je elkaar kunt aanspreken op afspraken en gedrag. Niet om elkaar zwart te maken of om beschuldigen te uiten; wel om er op een respectvolle manier samen van te leren en er samen beter van te worden. Een organisatie kan zelfs trainingsprogramma's instellen waarin medewerkers leren hoe zij het beste constructieve feedback kunnen geven en ontvangen.

Bij een sfeer van openheid en vertrouwen hoort een cultuur waarin relatief veel informatie-uitwisseling plaatsvindt en waarbij de persoonlijke, directe en informele communicatie centraal staat.

- **Het ontwikkelen van nieuwe toepasselijke symbolen**

Het gebruik van symbolen vormt een onderdeel van de organisatiecultuur. Wanneer een organisatie bewust aan haar medewerkers wil uitdragen dat ze innovatief is, kan ze dit versterken door in de communicatie een grafisch symbool of slogan te gebruiken die deze (nieuwe) situatie weergeeft (Koeleman, p. 144).

- **Competitie-element inbouwen**

In een innovatieve organisatie mag er naar mijn mening best wat wedijver komen tussen verschillende afdelingen of business units. Een speels competitie-element kan enorm stimuleren. Iedere afdeling, divisie of business unit mag kiezen voor een andere aanpak die erg verrassend en succesvol kan zijn.

- **Klant- en marktgericht**

Zoals al aangegeven bij de strategische condities, is een 'outside-in' benadering (Bolwijn en Kumpe, p. 104) ofwel het 'naar buiten gericht zijn' van essentieel belang om tijdig te kunnen reageren op wensen en veranderingen in de omgeving. Dit geldt niet alleen voor het topmanagement maar voor alle medewerkers. Een bedrijf kan dit structureel vormgeven door regelmatig (klanttevredenheids)onderzoeken te houden. In de interne communicatie kan regelmatig een klant centraal komen te staan of een beeld worden geschetst van nieuwe externe ontwikkelingen.

- **Lerende organisatie**

Een veel gebruikt managementbegrip is de 'lerende organisatie'. Een lerende organisatie weet over het algemeen flexibel op veranderingen in te spelen. De lerende organisatie kent een cultuur waarbij op zoveel mogelijk manieren geprobeerd wordt kennis, inzichten en ervaringen op te doen (Buiten, p. 68).

Garatt (Mensink p. 29) verstaat onder een lerende organisatie een organisatie die het leren van de leden stimuleert doordat kennis en informatie op alle niveaus op een vrije wijze kunnen worden doorgegeven en ontvangen. Diverse condities die ik in deze notitie genoemd heb, passen goed in een lerende organisatie.

4. Communicatieve condities

Een organisatie verandert alleen als mensen hun gedrag veranderen, want mensen maken de organisatie. Zij veranderen alleen echt als ze dat zelf willen en kunnen.

Daarvoor is communicatie onontbeerlijk. Communicatie is dus een van de strikte voorwaarden voor beheersing van organisatieverandering (Buiten e.a., p. 7).

Bij het beschrijven van de drie voorgaande condities is eigenlijk al gebleken dat een goede (interne) communicatie van essentieel belang is om efficiënt en effectief in te spelen op veranderingen. Sterker nog: het maakt er een onlosmakelijk deel van uit. Het is niet mogelijk goede strategische, structurele of culturele condities te scheppen zonder dat communicatie daar een wezenlijk onderdeel van vormt. Vandaar ook dat je hiervoor al over het onderwerp communicatie hebt gelezen.

Het spreekt vanzelf dat de wijze waarop de interne en externe communicatie wordt georganiseerd en uitgevoerd sterk afhangt van de omgevingsfactoren. Ik denk daarbij aan de aanwezige communicatiestructuur, het beleid van de organisatie en de managementstijl van de manager. Maar ook de aanwezige organisatiestructuur en -cultuur kunnen de medewerkers in een organisatie sterk stimuleren of beperken in hun communicatiemogelijkheden (Olsthoorn, p. 13).

Hieronder vind je de communicatieve condities die een succesvolle aanpassing stimuleren.

Visie op communicatie

- Communicatie wordt door de organisatie gezien als een managementinstrument en is daarmee ook de verantwoordelijkheid van iedere manager. De lijnmanager c.q. de projectmanager is verantwoordelijk voor de communicatie binnen zijn afdeling/project en vanuit zijn afdeling/project naar de omgeving.
- Communicatie wordt gezien als een voortdurend interactief proces (Buiten, p. 18).

Communicatiestijl (hoe)

- Er wordt open en eerlijk gecommuniceerd. Er wordt gestreefd naar open communicatielijnen tussen medewerkers en management. De organisatie durft het ook aan om bepaalde bestaande strategieën ter discussie te stellen om daarmee veranderingen mogelijk te maken.
- Veranderingen en organisatiewijzigingen worden positief benaderd.

Inhoud van de communicatieboodschappen (waarover)

- Er worden niet alleen succesverhalen verteld. Het komt namelijk betrouwbaarder en geloofwaardiger over wanneer ook minder positieve mededelingen in de diverse media worden gedaan.
- In de communicatie wordt steeds de noodzaak van een vernieuwing aangegeven. Er wordt heldere informatie geboden over wat er precies wel en niet verandert. Er wordt een schets gegeven van het verwachte perspectief. Bij voorkeur wordt ook een stappenplan gegeven voor de invoering, inclusief de manier van ondersteunen en bewaken (Kloosterboer, p. 80).
- In de communicatie wordt benadrukt dat het de medewerkers zijn die de onderneming succesvol maken.
- Aan de medewerkers wordt getoond wat het management wil bereiken. Het management staat bij voorkeur ook zelf op de 'zeepkist'.
- Regelmatig wordt gecommuniceerd over het beleid. Steeds wordt daarbij aangegeven dat een continue verbetering daar een integraal onderdeel van vormt (Kloosterboer, p. 104).
- In de communicatie wordt zoveel mogelijk aangegeven wat de voordelen zijn voor de medewerkers bij een verandering: 'What's in it for me?'
- In de interne media staan concrete ervaringen en succesverhalen: 'Dit zijn wij. Zo willen wij zijn'. Medewerkers mogen best trots zijn op het bedrijf en hun eigen prestaties.

Tijdstip van communicatie (wanneer)

- Er wordt in een zo vroeg mogelijk stadium planmatig gecommuniceerd over mogelijke veranderingen, ook voordat definitieve besluitvorming heeft plaatsgevonden. Wanneer de medewerkers namelijk niet goed of niet tijdig geïnformeerd zijn groeit de onzekerheid en daalt het vertrouwen in de genomen beslissingen. Hierdoor ontstaat weerstand en komt er een geruchtenstroom op gang.
- Ook in stabiele situaties vindt voortdurend communicatie plaats (Koeleman, p. 144).

Algemeen

- De communicatie sluit aan bij en is niet in strijd met het geformuleerde beleid van de onderneming. De in te zetten middelen, de inhoud en het taalgebruik worden aangepast aan het geformuleerde doel en de strategie.
- Naast top-down communicatie wordt nadrukkelijk aandacht besteed aan bottom-up communicatie en het ontvangen van feedback.
- De communicatielijnen worden steeds zo kort mogelijk gehouden.
- Naast horizontale en verticale communicatie wordt ook veel ruimte geboden aan diagonale communicatie (Bolwijn en Kumpe, p. 104). Dwars door de organisatie heen is er veel informatie-uitwisseling, veel communicatie is informeel.
- Er is zoveel mogelijk sprake van geïntegreerde communicatie, dat wil zeggen dat alle communicatie-uitingen zo veel mogelijk op elkaar aansluiten.
- Communiceren vindt op een actieve wijze plaats. Er wordt geen afwachtende houding ingenomen.

- Bij de interne communicatie ligt het primaat bij mondelinge communicatie; schriftelijke en audiovisuele communicatie zijn daarbij ondersteunend.
- (Communicatie)maatregelen worden zorgvuldig voorbereid. Bij voorkeur gebeurt niets overhaast.
- Externe communicatie wordt ook gebruikt om de interne communicatie te versterken. Je kunt hierbij denken aan succesverhalen in de pers over het innovatievermogen van de onderneming.
- Informatie die helpt om tot beter handelen te komen is voor zoveel mogelijk mensen beschikbaar (Mensink p. 30).
- Bij iedere organisatieverandering zal er ook een zekere mate van weerstand optreden (Weggeman e.a., p. 255). Weerstanden kunnen het veranderingsproces vertragen, verstoren of minder effectief maken. Naast het bieden van managementinstrumenten als het bieden van concrete (financiële) voordelen en het creëren van sociale druk kan onder andere een goede communicatie ingezet worden om de gewenste veranderingen te bereiken (Koeleman 118).

Literatuuroverzicht

- Bolwijn, P. en Kumpe, T. (1989) "Wat komt na flexibiliteit? De industrie in de jaren negentig."
- M&O, februari 1989.
- Buiten, W., Groenewegen M., Larsen, C. (1995). Communicatie bij verandering. Alle neuzen in één richting. Deventer. Kluwer Bedrijfswetenschappen.
- Gerards, H., Lievers, B., Lubberding, J. (1989) De bestaansvoorwaarden. Inleiding in de organisatiekunde. Groningen. Wolters Noordhoff.
- King, N. en Anderson, N. (1995). Innovation and change in organizations. London/New York. Routledge.
- Kloosterboer, P. (1995). Leidinggeven aan verandering. Ertegenin of ertegenaan. Deventer. Kluwer Bedrijfswetenschappen.
- Koeleman, H. (1995). Interne communicatie als managementinstrument. Houten/Diegem. Bohn Stafleu van Loghum.
- Mensink, J.C.M. (1994). Zelfmanagement in lerende organisaties. Deventer. Kluwer Bedrijfswetenschappen.
- Olsthoorn, A. (1997). Cultuur en Communicatie. Een verkenning naar de samenhang tussen bedrijfscultuur en communicatiebeleid. Houten. Bohn Stafleu van Loghum.
- Treacy, M. en Wiersema, F. (1995). De discipline van marktleiders. Kies uw klanten, verklein uw focus en domineer uw markt. Schiedam. Scriptum management.
- Weggeman, M., Wijnen, G en Kor, R. (1997). Ondernemen binnen de onderneming. Essenties van organisaties. Deventer. Kluwer Bedrijfswetenschappen.
- Wissema, J.G., Messer, H.M. en Wijers, G.J. (1988) Angst voor veranderen? Een mythe! Assen/Maastricht. Van Gorcum.
- Wijnbergen, G. en Boer, de F. (1999). "Strategieën voor risicoreductie versnellen innovatieprocessen". Holland Management Review, nummer 67.



Auteur: Vincie van Gils, www.vinca.nl