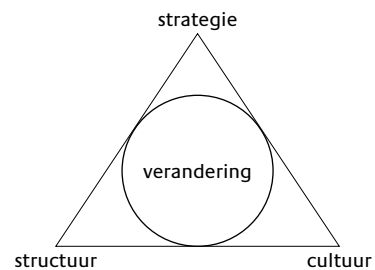


1. Verandering in strategie, structuur of cultuur

Een verandering is een ingrijpende wijziging in het functioneren van een organisatie of in het functioneren van mensen binnen een organisatie (Wissema e.a., 1988). Als uw organisatie een verandering doormaakt, kan dat van alles betekenen. Het kan zowel betrekking hebben op een kwaliteitstraject, een fusie, de invoering van een nieuw automatiseringssysteem of een reorganisatie met veel personele gevolgen. Het is verhelderend om veranderingen in te delen in wijzigingen in strategie, structuur of cultuur (zie afbeelding 1.1). Bij ieder van deze drie past een andere aanpak. Overigens is het goed te beseffen dat wanneer u één aspect in de organisatie verandert, dat invloed heeft op het functioneren van andere aspecten. Er zal dan een nieuw evenwicht moeten ontstaan.



Afbeelding 1.1 Verandering in strategie, structuur of cultuur

Strategieverandering

Bij een strategieverandering vindt een wijziging plaats in de koers van de organisatie. Zo'n verandering kan heel divers zijn. Uw organisatie gaat zich bijvoorbeeld naast de zakelijke markt ook richten op de consumentenmarkt. Het kan ook zijn dat uw organisatie zaken gaat doen met het buitenland om via schaalvergroting de marktpositie te vergroten. Of het opent een extra distributiekanaal door diensten via internet aan te bieden. Hoe logisch dergelijke beslissingen ook zijn: voor de mensen die niet betrokken zijn geweest bij het besluit-

vormingsproces kunnen de wijzigingen nogal abstract overkomen. Het is daarom goed als u daar in uw communicatie rekening mee houdt door onder andere een goede toelichting te geven.

Tips

- Maak bij een strategieverandering in uw communicatie helder wat de nieuwe doelstellingen zijn en waarom een koerswijziging plaatsvindt. U doet dit bijvoorbeeld tijdens een informele lunchbijeenkomst.
- Formuleer een inspirerende, heldere en uitdagende visie. Een goede visie leeft voort in de gedachten en handelingen van mensen. Stel deze visie daarom bij voorkeur samen met de medewerkers op, opdat medewerkers het met meer kracht gaan naleven.
- Laat het topmanagement de strategie, de missie en de visie persoonlijk en met veel overtuigingskracht uitdragen.
- Maak een vertaling naar de concrete werksituatie van de medewerkers: 'Wat betekent dat nu voor mij?'.
- Maak samen met de medewerkers concrete plannen die aansluiten bij de nieuwe strategie.

De visie van Sony in de jaren vijftig

Toekomstvisie

Het bedrijf worden dat het meest bekend is vanwege het veranderen van het slechte kwaliteitsimago van Japanse producten over de hele wereld.

Beeldende omschrijving

Wij zullen producten maken die overal ter wereld zullen doordringen. Wij zullen het eerste Japanse bedrijf zijn dat de Amerikaanse markt opgaat en rechtstreeks zal leveren. Wij zullen succes hebben met innovaties die bij Amerikaanse bedrijven zijn mislukt, zoals de transistor-radio. Over vijftig jaar zal onze merknaam net zo bekend zijn als andere op de wereld, en hij zal staan voor een innovatie en een kwaliteit die kunnen wedijveren met de meest innovatieve bedrijven waar ook ter wereld. 'Made in Japan' zal iets goeds betekenen, en niet iets minderwaardigs.

Bron: Collins & Porras (2000)

Structuurverandering

Onder de structuur van een organisatie valt alles wat formeel vastgelegd en afgesproken is. Dit wordt ook wel de 'harde kant' van de organisatie genoemd. Bij een structuurverandering kunt u denken aan:

- *Een wijziging in de organisatiestructuur*
Bijvoorbeeld wanneer uw organisatie het aantal managementlagen terugbrengt of een decentralisatie doorvoert. In hoofdstuk 10 leest u meer over een bijzondere vorm van een structuurverandering: een reorganisatie.
- *Een wijziging in systemen en procedures*
Bijvoorbeeld wanneer uw organisatie een ander computersysteem aanschaft of een tijdregistratie invoert.

Tips

- Verduidelijk bij een structuurverandering de reden van de verandering.
- Bied helderheid over de situatie die na de verandering ontstaat.
- Bedenk middelen om de onzekerheid en het ongenoege bij medewerkers te kanaliseren. Dat kan bijvoorbeeld door het instellen van een klachtenpunt of vraagbaak.

Cultuurverandering

Bij een cultuurverandering vindt een wijziging plaats in de normen, waarden en overtuigingen binnen een organisatie. Een organisatie wil dat medewerkers op een andere manier gaan denken en doen. U kunt hierbij denken aan het vergroten van het wij-gevoel, het versterken van de teamgeest of het verbeteren van de interne klantgerichtheid.

Het lastige van een dergelijk veranderingsproces is dat de vorderingen niet altijd direct zichtbaar zijn en het eindpunt onbekend is. Omdat de cultuur van een organisatie moeilijk grijpbaar is wordt dit ook wel de 'zachte' kant van de organisatie genoemd.

Tips

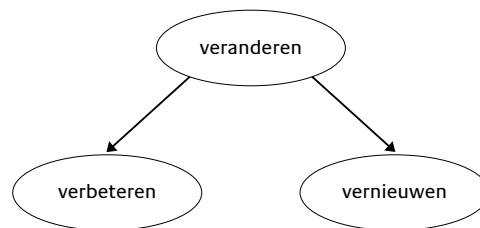
- Geef aan wat u van de medewerkers verwacht en doe dit zo concreet mogelijk.
- Besteed veel aandacht aan opleidingen waarin houding en gedrag centraal staan.
- Laat leidinggevenden het goede voorbeeld geven.
- Ontwikkel nieuwe relevante symbolen die passen binnen de nieuwe organisatiecultuur. U kunt bijvoorbeeld denken aan een verzorgde kledingstijl, een nieuwe huisstijl of een moderne kantoorinrichting.
- Ga na of nieuwe rituelen wenselijk zijn om de nieuwe cultuur te onderstrepen. Rituelen zijn bijvoorbeeld de wijze van begroeten, het wel of niet vieren van verjaardagen en de wijze van vergaderen.
- Laat iedere afdeling eigen waarden en normen opstellen die passen bij de visie van de organisatie. Zorg dat de normen meetbaar zijn, bijvoorbeeld: 'Wij nemen de telefoon op binnen drie keer overgaan'.
- Beloon gewenst gedrag. Maar het bestraffen van ongewenst gedrag kan ook. Doe dat laatste dan bij voorkeur in ludieke vorm, zoals: 'Iemand die te laat komt in het overleg trakteert'.

Cultuur kan niet opgedrongen worden

Het gaat niet echt goed met het productiebedrijf. Er is dan ook weinig interesse in de cultuurstatements die het bedrijf opgesteld heeft, waaronder het statement dat iedereen 'open en eerlijk' moet zijn. De afdeling Communicatie verspreidt aan iedereen een blocnote met een doorzichtige kaft waar de vier cultuurstatements op staan. Veel medewerkers kunnen dat niet waarderen. Zij maken zelf wel uit of ze 'open en eerlijk' zijn. En de blocnotes vinden ze ook niet passen binnen een tijd van bezuinigingen. De afdeling Communicatie krijgt dan ook een groot aantal blocnotes per post retour.

2. Vernieuwen of verbeteren

In het vorige hoofdstuk heeft u gelezen welke soorten veranderingen u kunt onderscheiden. Als u een verandering plaatst onder strategie, structuur of cultuur heeft u meteen een handvat om te bepalen op welke manier een verandering het beste plaats kan vinden. Weggeman e.a. (1997) maken hiervoor een onderscheid tussen twee vormen van veranderen: verbeteren en vernieuwen (zie afbeelding 2.1).



Afbeelding 2.1 Twee vormen van veranderen

Verbeteren

Een organisatie voert een verbetering door wanneer het ervan overtuigd is dat het op de goede weg zit. De inspanningen zijn er dan op gericht om het goede te behouden of nog beter te maken. De verandering vindt daarom geleidelijk plaats en kent vaak geen einddatum. Een verandering in de cultuur van een organisatie – zoals klantgerichter werken – is meestal een verbetering. Andere voorbeelden van verbeteringen zijn: een kwaliteitstraject, productiviteitsverhogingen en bezuinigingen.

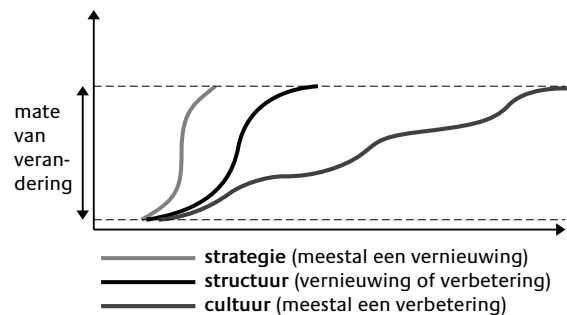
Vernieuwen

Bij een vernieuwing vindt een organisatie dat dingen juist niet goed gaan. Er moet een grote omslag plaatsvinden om zaken anders aan te pakken. Een vernieuwingstraject is dan ook veel ingrijpender dan het doorvoeren van een verbetering. Zo zult u een groter beroep

op medewerkers moeten doen een bijdrage te leveren aan de verandering. Ook komen nieuwe communicatie-activiteiten eerder in aanmerking. Een verandering in strategie of structuur is meestal een vernieuwing.

Het verloop van een verandering

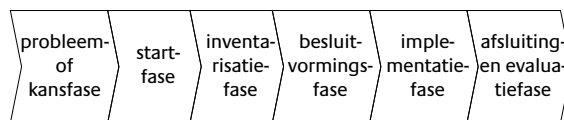
Een vernieuwing (zoals een strategiewijziging) verloopt over het algemeen sneller en heftiger dan een verbetering (zoals een cultuurwijziging). Dit is goed te zien in afbeelding 2.2. De looptijd en vorm van de verandering hebben ook gevolgen voor de wijze van aansturing. Bij een continue verbetering kan de sturing het beste aansluiten bij het dagelijkse werk en dus 'in de lijn' liggen. Bij een vernieuwing is dat anders: daar ligt het meer voor de hand om een project in te richten met duidelijk te onderscheiden fasen. Daarover gaat het volgende hoofdstuk.



Afbeelding 2.2 Het verloop van veranderingen in strategie, structuur en cultuur in de tijd. Bron: naar Kloosterboer (1995).

3. Doeltreffend veranderen in zes fasen

Elke verandering doorloopt een aantal fasen. Een praktische indeling die ik hanteer ziet u in afbeelding 3.1. De intensiteit en looptijd van iedere fase verschilt per organisatie en per verandertraject. Wel is het verstandig om geen enkele fase over te slaan.



Afbeelding 3.1 Doeltreffend veranderen in zes fasen

Probleem- of kansfase

- ◇ *De centrale vraag luidt: wat is het probleem of de kans?*
In deze eerste fase bepaalt een organisatie of en wat men wil gaan veranderen. Overigens hoeft het hier niet per se over problemen te gaan: een organisatie kan ook een kans signaleren waar zij op in wil spelen, zoals het aanboren van een nieuwe afzetmarkt.

Tips

- Zorg dat de afdeling Communicatie al in deze fase bij het verandertraject wordt betrokken.
- Betrek de medewerkers bij het boven water krijgen van knelpunten en problemen bijvoorbeeld in brainstormsessies, werkoverleggen en workshops.
- Doe in de interne media verslag van de zoektocht naar een oplossing of kans; negeer deze fase dus niet.

Startfase

- ◇ *De centrale vraag luidt: hoe gaan we het veranderingstraject vormgeven?*
In deze fase stelt een organisatie een veranderteam aan, dat binnen een projectorganisatie aan de slag gaat. Dit team bereidt de voorgenomen verandering intensief voor, stelt een veranderdraaiboek op en maakt zichzelf bekend aan de organisatie.

Tips

- Zorg ervoor dat een communicatiemanager of -adviseur deel uitmaakt van het veranderteam.
- Zorg ervoor dat een HRM-manager of -adviseur deel uitmaakt van het veranderteam wanneer de verandering grote personele consequenties met zich meebrengt, zoals herplaatsing en gedwongen ontslagen.
- Richt bij een groot verandertraject een deelprojectteam Communicatie op.
- Zorg voor commitment van het management, de ondernemingsraad (zie hoofdstuk 11) en de medewerkers.
- Informeer de medewerkers over de noodzaak en de urgentie van de verandering, de fasering, het doel en de wijze waarop medewerkers inbreng kunnen geven.
- Houd een kick-off bijeenkomst bij de start van een groot verandertraject.
- Geef het veranderteam bij een groot verandertraject een eigen medium om verslag in te doen, zoals een periodiek verschijnende nieuwsbrief.

Inventarisatiefase

- ❖ *De centrale vraag luidt: wat zijn mogelijke oplossingen?*
In deze derde fase analyseert het veranderteam de problemen. Vervolgens brengt het team de mogelijke oplossingen in kaart met hun voordelen, nadelen en consequenties. Ook besteedt het aandacht aan elementen die het veranderingsproces kunnen beïnvloeden, zoals de mate van de te verwachten weerstand.

Tips

- Houd in de inventarisatiefase klankbordsessies met leidinggevenden waarbij zij een reactie kunnen geven op de voorgestelde oplossingen. Maak hen medeverantwoordelijk voor het verandertraject.
- Laat geen radiostilte vallen. Bespreek de voorgestelde oplossingen met medewerkers en de ondernemingsraad in vergaderingen en werkgroepen.
- Geef een belangrijke rol aan de directie. Laat zien dat de verandering gedragen wordt door de top. Plaats bijvoorbeeld in het personeelsblad een interview met de directie en laat de directie aanwezig zijn bij bijeenkomsten met leidinggevenden en medewerkers.

- Bied medewerkers de mogelijkheid te reageren via e-mail of het intranet.
- Zorg dat u uiterlijk in deze fase een communicatieplan hebt opgesteld om het veranderingstraject te begeleiden. U kunt dit communicatieplan ook integraal deel uit laten maken van het veranderplan dat het veranderteam opstelt. In hoofdstuk 20 ziet u uit welke elementen een communicatieplan bestaat.
- Zorg ervoor dat de taken en verantwoordelijkheden van de communicatieadviseur helder zijn. Leg ook de verantwoordelijkheden vast van de verandermanager en de directie op het gebied van communicatie; bijvoorbeeld in de projectdocumentatie of in het communicatieplan.
- Ga na of er voldoende middelen beschikbaar zijn om invulling te geven aan de communicatiedoelstellingen.

Besluitvormingsfase

- ◇ *De centrale vraag luidt: hoe gaan we de verandering realiseren?*

Aan de hand van vooraf opgestelde criteria – zoals kosten, capaciteit en doorlooptijd – maakt het veranderteam in deze vierde fase een beslisdocument op. Het management kiest uiteindelijk een oplossing.

Tips

- Toets het beslisdocument bij de ondernemingsraad en een deel van de medewerkers voordat het wordt goedgekeurd.
- Maak snel nadat het besluit genomen is aan de medewerkers bekend waarom welke keuze is gemaakt. Geef ook aan wat er in de implementatiefase gaat gebeuren. Wanneer het veranderteam geen eigen medium heeft, is dit een goed moment voor het uitbrengen van een 'special'.
- Stel een woordvoerder aan voor het verandertraject. In de praktijk is dit meestal het hoofd van het veranderteam.
- Geef in de interne media de voordelen van de verandering aan, maar ga een kritische noot niet uit de weg.

- Bied naast het bekendmaken van het besluit in de interne media ook ruimte voor het geven van meningen van medewerkers. Als de meningen in uw ogen te negatief zijn, kunt u dit 'neutraliseren' door er enkele meer positieve meningen tegenover te plaatsen. Maak duidelijk dat het besluit definitief is en niet meer ter discussie staat. Dit kan een organisatie bijvoorbeeld doen door al snel bepaalde maatregelen te nemen die niet meer terug te draaien zijn.

Implementatiefase

- ◊ *De centrale vraag luidt: hoe gaan we de verandering invoeren?*

In deze implementatiefase vindt de daadwerkelijke uitvoering van de verandering plaats. Dit gebeurt door het plegen van interventies; dit zijn activiteiten die gericht zijn op het beïnvloeden van het veranderingsproces. Ook een communicatieadviseur draagt specifieke interventies aan, zoals het houden van een conferentie of het geven van communicatietrainingen. Nog meer dan in de volgende fasen zal de communicatie erop gericht zijn om naast kennisoverdracht ook een houding- en gedragsverandering tot stand te brengen.

Tips

- Betrek zoveel mogelijk mensen bij de verandering. Laat medewerkers bijvoorbeeld met hun afdeling eigen actieplannen uitwerken.
- Richt de communicatie in deze fase met name op de voorstanders van de vernieuwing en de relatief neutrale groep medewerkers (zie hoofdstuk 5).
- Zorg voor een aansprekende en eenvoudig te communiceren toekomstvisie (zie hoofdstuk 1) en draag deze via alle bestaande communicatiekanalen uit.
- Geef in de media aandacht aan de eerste resultaten – de zogenoemde quick wins – die het verandertraject behaalt. Hierbij kunt u denken aan het plaatsen van een brief van een tevreden klant of het vermelden van de eerste omzetcijfers van een nieuw distributiekanaal.

- Organiseer open gesprekken tussen de verschillende afdelingen binnen uw organisatie en maak dit een erkend onderdeel van het veranderingsproces.
- Geef leidinggevenden ‘tools’ om de verandering binnen hun eigen afdeling te implementeren en te bespreken. U kunt bijvoorbeeld denken aan checklisten en sheets die de leidinggevenden gebruiken in hun werkoverleg.
- Stimuleer en bewaak de voortgang in het veranderings-traject. Dit doet u bijvoorbeeld door terugkomsessies te organiseren of door afdelingen verslag te laten doen in het personeelsblad.
- Geef uitleg aan de medewerkers wanneer een verandertraject uitloopt qua tijd en kosten. Dit helpt het begrip te vergroten en ongeduld te voorkomen.

Afsluiting- en evaluatiefase

- ◇ *De centrale vraag luidt: is de verandering geslaagd?*
In deze laatste fase verzamelt het veranderteam informatie om vast te stellen of de verandering succesvol is; dat wil zeggen of de geformuleerde doelstellingen behaald en verankerd zijn in de organisatie. De evaluatie vindt bijvoorbeeld plaats door middel van enquêtes, evaluatiesessies en het bieden van een reactiemogelijkheid op intranet. Aan het eind van deze fase heft het veranderteam zichzelf op.

Tips

- Sluit het verandertraject feestelijk af als het geslaagd is. Uw organisatie trakteert bijvoorbeeld op gebak, deelt een toepasselijk presentje uit of organiseert een afsluitingsfeest.
- Probeer niet te vervallen in de waan van de dag, maar besteed voldoende aandacht en tijd aan de afronding en evaluatie. Een volgende keer heeft u hier profijt van!
- Maak ook een evaluatie van het communicatietraject tijdens de verandering.
- Geef een terugblik in de interne en externe media op het verandertraject.