

# MANAGEMENTFICHE

## COMMUNICATIE BIJ VERANDERINGEN

### DEFINITIE EN SITUERING

*Communicatie is de sleutel om weerstand tegen organisatorische veranderingen in de perken te houden.*

De enige constante in de hoogcompetitieve, globaliserende wereld is dat voortdurende verandering noodzakelijk is voor overleving. Drastische veranderingen in de economische, technologische, sociale en politieke aspecten van onze samenleving veroorzaken continu verandering en het is moeilijk om het tempo te volgen. Om te overleven, worden organisaties gedwongen tot innovatie, diversificatie of groei, wat vaak een uitbreiding of overname impliceert of het invoeren van nieuwe bedrijfsdoelstellingen, nieuwe standaarden of normen. Zo ontstaan nieuwe functies, relaties, rollen en verantwoordelijkheden.

Het is een elementair menselijk kenmerk dat veranderingen op weerstand stuiten, want verandering wordt nu eenmaal ervaren als een dreiging tot het tegendeel is bewezen. Er zijn vele redenen om weerstand te ontwikkelen tegen verandering. Het is een oerreactie die pas verdwijnt als heel duidelijk blijkt dat het nieuwe veilig en noodzakelijk is en dat er geen enkel persoonlijk gevaar, nadeel of bedreiging mee gemoeid is, zodat men persoonlijk gerustgesteld is.

Weerstand kan vermeden worden door communicatie en kan aangewakkerd worden door gebrek aan communicatie. Indien tijdens een organisatieverandering niet gecommuniceerd wordt, komt er een alternatief communicatiecircuit op gang: geruchten, roddel, speculaties, ... Het is niet mogelijk niet te communiceren. Niet-communiceren komt over als geheimdoenerij, elitisme of zelfs oneerlijkheid. Daarom is communicatie een prioriteit voor elke manager op elk niveau. Blijf dus communiceren, ook al heb je inhoudelijk niets nieuws te vertellen.

### INHOUD VAN DE COMMUNICATIE

Communicatie bij veranderingen moet aan een aantal vuistregels voldoen, wil ze effectief zijn. Een eerste aspect omvat de inhoudelijke boodschap.

### *De reden*

Uitleggen waarom de organisatieverandering noodzakelijk is, is essentieel en wordt vaak onderschat. Niet vertellen waarom de verandering nodig is, geeft aanleiding tot onzekerheid. De communicatie moet gebeuren in het kader van de ruimere context en elke werknemer moet hiervan op de hoogte gebracht worden.

### *Het objectief*

De communicatieboodschap moet informatie geven over:

- de doelstellingen
- de 'mission statement'
- nieuwe structuur/organigram
- nieuwe producten
- nieuwe samenwerkingsvormen/teams
- nieuwe rapporteringssystemen
- nieuwe evaluatiesystemen
- nieuwe jobomschrijvingen
- verwachtingen van het management.

### *Het proces*

Het is uiterst belangrijk dat de werknemers weten hoe de organisatieverandering zal verlopen. Een tijdschema, een positief en realistisch overzicht voor de komende maanden en jaren, objectieven en momenten van reflectie en evaluatie zijn mogelijke instrumenten om de werknemers te blijven informeren. Communiceer werkwijzen, de manier van inspraak, betrokkenheid, raadpleging en mededeling.

### STIJL VAN DE COMMUNICATIE

Niet alleen de inhoudelijke boodschap van de communicatie is belangrijk, maar ook de manier waarop ze gebracht wordt, verdient de nodige aandacht. We onderscheiden de volgende aspecten.

1. **Aangepast:** afhankelijk van wat primeert en of er voldoende tijd en middelen zijn, kan er al dan niet gekozen worden voor participatie. Een drastische en onbetwistbare verandering vraagt een directe aanpak, zonder al te veel raadpleging. Het is

hierbij uiterst belangrijk eerst de grenzen af te bakenen en de spelregels te bepalen. Stel duidelijk dat er geconsulteerd wordt, maar dat de eindbeslissing bij het management ligt. Geef dan pas aan hoe er geparticipeerd kan worden. Hou echter voor ogen dat participatie een sleutelkenmerk is voor minder weerstand bij verandering.

2. **Realistisch en eerlijk:** helderheid en eerlijkheid vermijden dat er een discrepantie ontstaat tussen de intentie en het effect van de boodschap. Daarom is het raadzaam er geen doekjes om te winden. Hou de boodschap eenvoudig. Liegen, verzachten en rond de pot draaien, is uit den boze. Te positieve boodschappen en eufemismen worden meestal sceptisch onthaald.
3. **Systematisch:** systematische communicatie van het management met de basis kan veel speculatie en onzekerheid wegnemen. Bij afwezigheid van dergelijke informatie gaan zowel de werknemers als de pers terugvallen op 'alternatieve' informatiebronnen, zoals geruchten en informele contacten.
4. **Zo vroeg en zo snel mogelijk:** ideaal begint men al voor de organisatieverandering met realistische informatie. Hoe langer men wacht, hoe meer onzekerheid de kans krijgt.
5. **Continu en herhaald:** boodschappen moeten eindeloos worden herhaald. Het duurt een tijdje vóór een boodschap doordringt en aanvaard wordt.
6. **Rechtvaardig:** iedereen heeft recht op informatie. Communiceer zoveel mogelijk aan iedere medewerker die op hetzelfde niveau of in dezelfde situatie zit. Collectieve mededelingen zijn hiervoor uiterst geschikt. Synchrone informatie doorheen de hele organisatie is de beste methode.
7. **Consequent:** een realistisch tijdsperspectief kan de werknemers helpen tijdens een organisatieverandering. Bepaal binnen hoeveel tijd een antwoord gegeven moet worden op welke vraag. En geef dan ook een antwoord, al was het zelfs "Ik weet het niet".
8. **Rechtstreeks:** streef naar onmiddellijke dialoog met de basis. Creëer een draagvlak door hen suggesties te laten doen. Communiceer zoveel mogelijk via leidinggevenden en laat de kloof tussen leiding en basis niet toenemen.
9. **Gericht:** pas de boodschap aan aan de verschillende doelgroepen.

# MANAGEMENTFICHE

## COMMUNICATIE BIJ

### VERANDERINGEN

10. **In de juiste volgorde:** interne communicatie krijgt voorrang op externe. Het op één na meest geciteerde symptoom bij falende organisatieveranderingen is dat men eerder via de pers dan via het management verneemt dat er een verandering op til is.
11. **Kort:** beperk de communicatieboodschap tot de kern.

### VALKUILEN

Hoe goed de voornemens van het management ook zijn om de communicatie met de basis niet te verwaarlozen, toch leert de praktijk dat organisaties altijd wel een reden vinden om toch niet te communiceren. Probeer deze drogredenen te doorprikken. Communicatie, hoe beperkt ook, is altijd beter dan censuur.

Geruchten vermijden is bijzonder moeilijk, zelfs al is er een zeer open communicatiebeleid. Ga ervan uit dat er lekken zullen zijn, maar probeer de geruchten onmiddellijk tegen te spreken.

Onderschat de rol van een goede timing niet: timing is het tactische element in de communicatie. Er is namelijk een direct verband tussen het ontstaan van geruchten en timing.

### BIBLIOGRAFIE

- Buelens, M., Compennolle, T. & Poelmans, S., *De preventie van stress bij organisatieveranderingen* (Niet-gepubliceerd rapport van het Centrum voor onderzoek naar stress-productiviteit-gezondheid van De Vlerick School voor Management,).
- Buitter, W., Groenewegen, M. & Larsen, C., *Communicatie bij verandering* (Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen, 1995).
- Galosy, J., "The Human Factor in Mergers and Acquisitions", *Training and Development Journal*, vol. 44(4), pp. 90-95.
- Grove, A., *Only the Paranoid Survive: How to Exploit the Crisis Points that Challenge Every Company and Career* (New York: Doubleday & Co., 1996).