

# “Never a dull moment...”

*Onderzoek naar communicatie omtrent ‘Organisatie 2009’*  
*Sdu Uitgevers, Den Haag*

Bachelorscriptie Communicatie in beeld aan de  
Utrechtse School voor Bestuurs- en Organiseringswetenschap  
Universiteit Utrecht

## Auteurs:

Tim Dees	3165639
Tessie Kroes	3065669
Koen de Lange	3165892
Ewout Langenbarg	3065685

Begeleid door:  
Drs. Mick Matthys  
17 April 2009



## Managementsamenvatting

In dit onderzoek zijn de mogelijke verschillen tussen intentie van de directie en perceptie van de werknemers rondom 'Organisatie 2009' bij Sdu Uitgevers onderzocht. Er zijn in totaal 22 interviews afgenomen en er is literatuur over verwante onderwerpen bestudeerd.

Uit de analyse is gebleken dat er verschillen zijn tussen de intentie van de directie en perceptie van de werknemers. De verschillen zijn te vinden in de naam van het project, bij werknemers zijn de redenen voor 'Organisatie 2009' niet altijd duidelijk over gekomen en zien ze ook andere, niet gecommuniceerde redenen.

Oorzaken hiervoor zijn onder andere te vinden in welke communicatiemiddelen gebruikt zijn en hoe ze ingezet zijn. De organisatiecultuur, verschillende bloedgroepen, verschillen tussen afdelingen en veranderingsmoetheid speelden ook een rol bij de manier van percipiëren van de

werknemers. Net als de binding en identificatie met de organisatie en haar missie.

In het onderzoek zijn aanbevelingen opgenomen om in de toekomst deze gepercipieerde verschillen te verkleinen. Hierbij valt te denken aan effectiever en transparanter gebruik van de communicatiemiddelen. Ook helder en volledig communiceren en verduidelijking van het doel en de visie van de organisatie vanuit het managementteam naar de medewerkers toe kan een bijdrage leveren.



## Inhoudsopgave

Voorwoord	4
Inleiding	5
1. Methodologische verantwoording	8
2. Theoretisch kader	10
2.1 Stijlen van communicatie	10
2.2 Leiderschap	14
2.3 Culturen in organisaties	19
2.4 Betekenisgeving tijdens communicatieprocessen	23
2.5 Conclusie	28
3. Resultaten van het empirisch onderzoek	29
3.1 Intenties management ‘Organisatie 2009’	30
3.2 Percepties werkvloer ‘Organisatie 2009’	31
3.3 Perceptie communicatie ‘Organisatie 2009’	33
3.4 Cultuur	41
3.5 Betrokkenheid bij organisatie	47
3.6 Verbeterpunten	48
4. Conclusie	51
5. Discussie	57
6. Aanbevelingen	58
Literatuurlijst	61
Bijlagen	

Pagina:

## Voorwoord

Het stuk dat voor u ligt vormt de afsluiting van bijna drie maanden onderzoek in de Sdu organisatie. Tevens is het een einde van een driejarig bachelortraject. Een periode waarin, door de auteurs afzonderlijk, de nodige ervaring is opgedaan in het doen van onderzoek. Dit onderzoek kan gezien worden als de kroon op dit werk.

Voor dit onderzoek zijn een 22-tal interviews afgenomen met mensen uit alle delen van de organisatie. Van businessunit directeuren tot logistiek medewerkers, van CentreCourt tot Binckhorst. Mensen bij Sdu, zo is gebleken, vertellen vaak enthousiast over hun organisatie, over de zaken die hen bezighouden en de taken die zij uitvoeren. Dit heeft geleid tot een breed beeld van de organisatie. Zo zijn wij meegenomen in de geschiedenis van de Staatscourant, de privatisering van het bedrijf en alle ins en outs van het uitgeven van een tijdschrift. Dit heeft ons een bijzonder ‘kijkje in de keuken’ gegeven.

De titel van het rapport luidt: “Never a dull moment”. Dit slaat op een uitspraak van een van de respondenten die zijn licht wierp op de gang van zaken binnen de organisatie. Deze uitspraak is naar ons idee treffend voor de situatie in het bedrijf. Wij hebben Sdu leren kennen als een zeer dynamische organisatie die constant in beweging is.

Graag zouden wij alle mensen willen bedanken die hun tijd hebben vrijgemaakt om dit onderzoek mogelijk te maken. Wij zijn onze bijzondere dank verschuldigd aan Marcel Verhaar, de opdrachtgever van dit onderzoek; Ellen van Egmond, zonder wie wij überhaupt niet bij Sdu terecht zouden zijn gekomen; onze onderzoeksbegeleider Mick Matthys, die ons gedurende het onderzoek heeft ondersteund.

Wij hopen dat het onderzoek een nuttige bijdrage zal leveren aan de communicatie van eventuele toekomstige veranderingstrajecten.

Utrecht, 10 april 2009

Tim Dees

Koen de Lange

Tessie Kroes

Ewout Langenbarg

## Inleiding

De organisatie waarover deze bachelorscriptie gaat is Sdu Uitgevers. Sdu Uitgevers is de op twee na grootste multimediale uitgeverij van Nederland. Het hoofdkantoor van Sdu Uitgevers BV is gevestigd in Den Haag. Daarnaast zijn er vestigingen in Amersfoort, Alkmaar en Amsterdam. Sdu Uitgevers heeft haar activiteiten verdeeld over drie businessunits (bu's) en een afdeling Operations. De drie bu's zijn Public, Legal & Tax en Business Information. (website Sdu Uitgevers)

SDU was tot 1988 een onderdeel van het Ministerie van Binnenlandse zaken. In 1988 is de privatisering van Sdu Uitgevers begonnen, toen de Staatsdrukkerij en Uitgeverij werd verzelfstandigd tot een vennootschap (interview 16:27). In 2007 is Sdu Uitgevers overgenomen van de Nederlandse staat en Wolters Kluwer door Abn Amro Capital en Allianz Captial Partners. Zij zijn volledig eigenaar van Sdu Uitgevers.

Sdu Uitgevers is een organisatie die de afgelopen jaren voornamelijk is gegroeid door middel van acquisities. Naast groei middels acquisities is besloten om meer nadruk te leggen op autonome groei. Dit betekent dus dat de organisaties zich minder bezighoudt met overnames maar meer met groei van binnenuit. Om dit te bereiken is in 2007 gekozen voor een businessunit structuur. Omdat deze structuur niet tot het beoogde resultaat leidde, is in 2009 de structuur aangepast. Sinds 1 januari 2009 bestaat Sdu Uitgevers uit drie businessunits in plaats van vijf. Deze veranderingen hebben impact op de werknemers. Bij de implementatie van 'Organisatie 2009' zijn niet corresponderende communicatiecircuits ontstaan. Met andere woorden: de directie heeft gemerkt dat bepaalde zaken die zij gecommuniceerd heeft niet zo zijn gepercipieerd als bedoeld. Deze ontwikkeling leidde tot de vraag naar dit onderzoek vanuit het management van Sdu Uitgevers.

Om tot analyse te komen van deze probleemstelling hebben wij deze vraag als volgt geformuleerd en opgedeeld in een aantal deelvragen.

### **Vraagstelling**

De hoofdvraag is:

*'Is er sprake van verschil tussen de intentie van het management en de perceptie van de mensen op de werkvloer aangaande 'Organisatie 2009' met betrekking tot communicatie?'*

Deze vraag wordt opgedeeld in de volgende deelvragen:

1. *Welke verschillen zijn er, waar bestaan ze uit en waarin zijn ze te zien. Hoe worden ze benoemd door werknemers?*
2. *Hoe zijn de verschillen ontstaan?*
3. *Wat kan de organisatie doen om de verschillen in de toekomst te verkleinen?*

### **Doelstelling**

Onze doelstelling is tweeledig. Enerzijds hopen wij te leren van de uitvoering van dit onderzoek. Het doel is ons te bekwamen in het doen van wetenschappelijk onderzoek. Anderzijds zullen wij een degelijk adviesrapport opstellen dat bruikbaar is voor de organisatie en bedraagt aan het verbeteren van communicatieprocessen in de toekomst.

### **Opbouw**

Allereerst zal in dit onderzoek worden verantwoord welke methodologische keuzes er zijn gemaakt om de wetenschappelijke achtergrond duidelijk te maken.

Vervolgens wordt er een theoretisch kader geschetst waarin de literatuur over communicatie, leiderschap, cultuur en verandering uitvoerig naar voren zal komen. Dit kader heeft invloed gehad op de richting van het onderzoek en gemaakte keuzes voor de interviews. Ten derde komt een analyse aan de hand van empirie aan bod, waarin onze interviews zijn gekoppeld aan de deelvragen. Daarna zal in de conclusie de analyse worden vergeleken met inzichten uit de literatuur om tot beantwoording van de hoofdvraag

te komen. Hierop volgend worden in het hoofdstuk discussie opvallende zaken besproken. Als laatste zal aan de hand van de bevindingen die we gedaan hebben tot aanbevelingen komen die de organisatie mee kan nemen in de toekomst.

# 1. Methodologische verantwoording

## Relevantie

De wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek is het opdoen van inzichten met betrekking tot organisatieveranderingen en de rol die communicatie hierin speelt. Hierbij ligt de focus op verschillen die kunnen ontstaan tussen boodschap en de interpretatie ervan. Tevens zijn er bestaande wetenschappelijke inzichten aan de empirie gespiegeld. De maatschappelijke relevantie is het verbeteren van organisatieprocessen op het gebied van communicatie door middel van het geven van bruikbare adviezen.

## Kwalitatief onderzoek

Om tot een gedegen beantwoording van de hoofdvraag te komen is kwalitatief onderzoek uitgevoerd. Boeije formuleert een kwalitatief onderzoek als volgt: *“In kwalitatief onderzoek is het erom te doen verschijnselen te beschrijven en te interpreteren vanuit de betekenis die mensen zelf aan die verschijnselen geven.”* (Boeije, 2008: 26) In dit onderzoek is getracht de perceptie van

werknemers bloot te leggen vanuit de verwoordingen van de respondent. Bij kwantitatief onderzoek is het lastiger om de betekenis die mensen geven aan communicatie weer te geven. Binnen dit kwalitatief onderzoek ligt het accent op het afnemen van interviews met daarbij de literatuur als kader. Uiteindelijk is de analyse van de empirie gekoppeld aan de literatuur in de beantwoording van de hoofdvraag.

## Validiteit

De interviews binnen dit onderzoek zijn semigestructureerd (Boeije, 2008: 58) van aard. Voor deze vorm van interviewen is bewust gekozen, omdat het respondenten de ruimte geeft om hun eigen ervaringen weer te geven. Anderzijds is enige structuur van belang, omdat dit onderzoek door meerdere onderzoekers uitgevoerd is en eenduidigheid in de beantwoording van de hoofdvraag van belang is. Concreet betekent dit dat er gewerkt is met een topiclijst. (bijlage 2) Deze lijst is gestoeld op inzichten uit wetenschappelijke literatuur en verkregen informatie uit gesprekken met de opdrachtgever. Tijdens interviews werden de verschillende onderwerpen





besproken. Echter, er kwamen ook ervaringen van respondenten naar voren die buiten de topiclijst vielen, maar wel waardevol bleken te zijn bij de beantwoording van de hoofdvraag. Gezien de keuze voor semigestructureerde interviews is dan ook de vrijheid genomen om topics toe te voegen gedurende het onderzoek. Een goed voorbeeld hiervan is het onderwerp ‘veranderingsmoeheid’ dat in de eerste interviews frequent voorkwam.

De gekozen respondenten vormen een zo representatief mogelijke afspiegeling van de organisatie. Om tot deze groep van respondenten te komen zijn bewuste keuzes gemaakt op het gebied van geslacht, leeftijd, dienstjaren, afdeling en locatie. Bij dit laatste punt is er wel gekozen om de focus te leggen op de vestigingen in Den Haag, omdat vooral deze medewerkers betrokken waren bij de organisatieverandering.

Een aantal medewerkers reageerde niet op de uitnodiging om geïnterviewd te worden of gaf aan geen medewerking te willen verlenen. Hierop is besloten om andere medewerkers te benaderen die voldeden aan dezelfde eisen.

Uiteindelijk zijn 22 respondenten geïnterviewd wiens uitspraken geanonimiseerd in het onderzoeksrapport terugkomen. Om twee redenen is er voor gekozen om de interviews anoniem te verwerken. Ten eerste worden op deze manier sociaal wenselijke antwoorden zoveel mogelijk beperkt. Ten tweede waarborgt dit de positie van respondenten op zo goed mogelijke wijze.

### **Data analyse**

Om tot analyse van de empirie te komen is ervoor gekozen om alle interviews letterlijk uit te typen in transcripties. Vervolgens is er aan de hand van de topiclijst en inzichten uit de interviews gekozen voor het vormen van een codeboom, dit past in het proces van open coderen. Vervolgens zijn alle transcripties aan de hand van de codeboom verdeeld over de verschillende codes, de fase van het axiaal coderen. De axiaal gecodeerde data zijn gestructureerd aan de hand van de deelvragen om zo relaties tussen de codes te kunnen leggen, dit noemt men selectief coderen. (Boeije, 2008: h.4)

## 2. Theoretisch kader

Om op een gedegen manier onderzoek te kunnen doen is het van belang te werken binnen een theoretisch kader.

Omdat er oneindig veel literatuur lijkt te bestaan met betrekking tot communicatie, is er binnen dit onderzoek voor een viertal subonderwerpen gekozen; *communicatiestijlen, effectief leiderschap, cultuur en betekenisgeving tijdens communicatieprocessen*. Voor deze onderwerpen is bewust gekozen omdat wij het relevante onderwerpen voor het centrale vraagstuk vonden.

### 2.1 Stijlen van communicatie

#### Formele communicatie

Tussen communicatiekanalen is een onderscheid te maken in effectiviteit en doelmatigheid. In de praktijk blijkt dat persoonlijke communicatie en dan met name face-to-face contact de grootste rijkdom aan informatie verschaft. Een afdelingsoverleg, telefoongesprek of e-mailcontact volgen het face-to-face contact op de lijn van effectieve communicatie (Stoter, 1997: 46). Er zijn drie

manieren van persoonlijk contact die van groot nut kunnen zijn in een organisatie, namelijk het werkoverleg, de tweegesprekken en de personeelsbijeenkomst. Alle drie de vormen hebben hun eigen mogelijkheden en hebben het voordeel dat er rechtstreeks contact is tussen mensen en dus directe interactie mogelijk is. Mensen stellen het vaak nog steeds het meest op prijs om mondeling ergens van op de hoogte gesteld te worden. (Koeleman, 1992: 27) Bij tweegesprekken is het belangrijk voor een manager om voor ogen te houden dat het geen gesprek over beleid is. Wenselijker is om te praten over de werknemer en zijn of haar specifieke functie. Beleidsgesprekken passen beter in een afdelingsoverleg waarbij medewerkers op een gelijke manier worden geïnformeerd en er geen mogelijkheid is tot ongelijke informatievoorziening tussen medewerkers. Binnen veel Amerikaanse bedrijven is het een gewoonte om periodiek personeelsbijeenkomsten te organiseren. Een voordeel hiervan is dat er directe communicatie is. Daarnaast krijgt men de informatie uit de eerste hand en is er vaak na afloop nog mogelijkheid om met de directeur te spreken. Er zijn een aantal regels die in ogenschouw

genomen moeten worden bij het organiseren van en personeelsbijeenkomst. Vaak is het nodig om de vermelde boodschap via andere media later nog te verspreiden. Verder is het van belang dat er mogelijkheid is tot het stellen van vragen of plaatsten van opmerkingen. Ook is het van belang dat de persoon die het goede nieuws brengt in de organisatie ook de persoon is die eventueel slecht nieuws brengt. Er zal een goede afstemming moeten zijn tussen reguliere interne communicatie en dit soort grote bijeenkomsten. Bij een grote organisatie kan het doelmatiger zijn als enkele directieleden langs verschillende organisatieonderdelen gaan om deze bijeenkomsten voor een iets kleiner publiek te doen. De kans dat de doelen van de bijeenkomst bereikt worden is dan hoger.

Daarnaast zijn er ook nog formele communicatiekanalen die schriftelijk of digitaal zijn. Deze kanalen kunnen niet los gezien worden van de cultuur die heerst in het bedrijf. Ze kunnen dat wel beïnvloeden, maar raken niet de essentie. De tendens van de laatste tien jaar is dat het

Intranet, na email, een zeer belangrijk medium is om werknemers te bereiken in een organisatie. Het intranet biedt mogelijkheden tot interne communicatie en de informatierijkheid binnen een bedrijf kan verhoogd worden. Zaken als doorstroming, beschikbaarheid en toegankelijkheid van informatie, onderlinge communicatie, gemeenschappelijkheid van kennis en bedrijfsinformatie kunnen op gelijkwaardige manier de organisatie ingaan (Stoter, 1997: 50). Nadelen kunnen zijn dat er een informatieoverload is, de ontvanger moet zelf besluiten om het intranet op te zoeken en de zender heeft onzekerheid of de informatie bekeken wordt (Koeleman, 1992: 264). Zowel Koeleman als Stoter betogen dat communicatie- en organisatiecultuur, samen met strategisch beleid en doelgerichtheid, bepalend zijn voor de effectiviteit van intranet. Een bedrijf waar men niet gewend is om informatie te delen of waar de snelheid van informeren laag is, dan zal dit niet veranderen door het stimuleren van intranet. Deze problemen liggen vaak dieper in de organisatie en het management (Stoter, 1997: 51). Daarnaast zijn er nog enkele vereisten die in acht genomen

kunnen worden bij het gebruik van intranet, wil dit medium nuttig zijn voor een organisatie. Intranet wekt namelijk de verwachting op dat de aanwezige informatie actueel is. De organisatie zal volgens Koeleman dan ook zo ingericht moeten worden dat deze verwachting ingelost kan worden. (Koeleman, 1992: 265) Als dit niet goed werkt, zal het medium als minder betrouwbaar gezien worden of kan het juist negatief werken voor het management. Ook kan een valkuil zijn dat er mogelijkheden worden geboden aan medewerkers om zelf informatie toe te voegen aan het netwerk, maar dit niet eenvoudig is of niet gestimuleerd wordt (Koeleman, 1992: 265).

### **Informele communicatie**

Naast de voorgaande formele communicatiekanalen speelt de informele communicatie in een organisatie minstens een even grote rol. In de praktijk blijkt dat dit zelfs de grootste leverancier van informatie is binnen een organisatie. Er zijn verschillende vormen waarin informele communicatie zich uit en het zou daarom serieus genomen moeten worden door het management. Met verbazingwekkende

snelheid blijkt informatie soms informeel door de organisatie te gaan. Elke organisatie heeft zijn eigen informele informatienetwerk, waarbij werknemers tijdens of tussen het werk door informatie uitwisselen waarbij ook vaak informatie over de organisatie besproken wordt. Veel managers zijn bang voor dit circuit, terwijl andere managers er juist op in spelen en berichten via het informele circuit verzenden of ontvangen. Zij zorgen er voor dat de officiële boodschappen circuleren in plaats van verkeerde geruchten (Bovee, 2004: 9). Dit wordt soms in de vorm gedaan van ‘management by walking around’ (Koeleman, 1992: 228) Hierbij loopt een leidinggevende rond op de werkvloer om zijn betrokkenheid te tonen. Daarnaast heeft hij de mogelijkheid om op informele wijze een boodschap te kunnen brengen of door gesprekken met medewerkers informatie te verkrijgen. De leidinggevende zal dit met enige regelmaat moeten doen om niet te voorspelbaar te zijn en een vriendschappelijke band met zijn werknemers op te bouwen. Een probleem is dat veel managers weinig tijd hebben en dit soort wandelingen er vaak bij in schieten,

terwijl ze misschien wel tot een vast onderdeel van het takenpakket van een manager zouden moeten behoren. Door inzicht in de dit informele circuit kan men namelijk een beter beeld verkrijgen van de organisatie, haar werknemers en is er een mogelijkheid om adequaat op te treden. Dit optreden kan en, in sommige gevallen zelfs bij voorkeur, via ditzelfde informele circuit. Toch wordt er in de praktijk vrij weinig met het informele circuit gedaan. Koeleman zegt er verder nog het volgende over (Koeleman, 1992: 37): *“Bij veel leidinggevendenden bestaat de neiging om belangrijke besluiten pas wereldkundig te maken als het besluit definitief genomen is, met als argument dat men onrust wil voorkomen. In de praktijk blijkt geheimhouding juist onrust te veroorzaken, omdat stukjes informatie uitlekken en aanleiding kunnen geven tot misverstanden. Geruchten verspreiden zich soms zeer snel door de organisatie. Over het geruchtencircuit bestaat het misverstand dat geruchten vaak door zoveel verschillende mensen zijn doorgegeven dat de informatie geheel vervormd is. Dat blijkt maar ten dele waar. In bedrijven bestaan allerlei netwerken met opinieleiders. Deze*

*sleutelfiguren zijn vaak de bron van informatie voor vele medewerkers. De vervorming van informatie die optreedt is hierdoor gering.”*

### **Richtingen van communicatie**

Ten slotte kan het ook waardevol zijn om onderscheid te maken tussen de verschillende richtingen die communicatie kan hebben binnen organisaties. Er is onderscheid te maken tussen top-down, bottom-up en horizontale communicatie (De Waal, 2003: 91). Top-down communicatie heeft vaak de overhand binnen organisaties, terwijl via bottom-up communicatie soms essentiële informatie verkregen kan worden. Er schuilt een risico in om de bottom-up communicatie te weinig aan bod te laten komen. Doordat er weinig informatie vanuit de organisatie bij de directie aankomt, kan er een onvolledig beeld zijn van wat er in de organisatie leeft. Luisteren naar de werkvloer kan lastiger zijn voor het management dan praten tegen de werkvloer. Horizontale communicatie is communicatie die plaats vindt tussen afdelingen of werknemers die op het zelfde niveau in een organisatie



werken. Dat kunnen dus twee afdelingen zijn die onderling communiceren of twee werknemers. Bij de communicatie tussen twee afdelingen worden vaker problemen geconstateerd dan bij communicatie tussen twee werknemers (Koeleman, 1992: 35).

## 2.2 Leiderschap

In het onderzoek naar leiderschap zijn drie benaderingen overheersend. Deze zijn: onderzoek naar de karaktereigenschappen van leiders, naar hun gedrag en naar de situaties waarin zij optreden. Leiderschap wordt op verschillende manieren gedefinieerd. Hierin komen in de meeste gevallen de aspecten sturen en beïnvloeden terug. Ook dienen de te sturen activiteiten verband te houden met uit te voeren taken (Stoner, 1996: 360). Daarbij wordt er vanuit gegaan dat mensen gestuurd kunnen worden door gebruik te maken van machtsmiddelen.

### Eigenschappen van leiders

Uit onderzoek is gebleken dat leiders over het geheel genomen intelligenter en extravanter zijn, en tevens meer

zelfvertrouwen hebben dan anderen. Echter, verder zijn er geen karaktertrekken of eigenschappen aan het licht gebracht die leiders duidelijk en consistent van niet-leiders onderscheiden (Stoner, 1996, 361). Ook is gebleken dat karaktereigenschappen geen aantoonbare invloed hebben op de verschillen tussen effectieve en niet-effectieve leiders. De belangrijkste uitkomst van deze onderzoeken is dat de mate waarin de eigenschappen van de leiders past bij de eisen van de situatie een belangrijke factor is.

### Gedragsbenadering

Deze benadering probeert te ontdekken wat effectieve leiders doen, in plaats van erachter te komen wie zij zijn. Hierbij valt leiderschapsgedrag uiteen in functies en stijlen. Om effectief te werken moet een groep een leider hebben die twee belangrijke functies vervult: functies die met taken of probleemoplossingen te maken hebben en sociale functies die de groep in stand houden (Stoner, 1996: 363). In de praktijk vervullen leiders vaak één van deze rollen. Effectieve groepen hebben vaak een vorm van gedeeld leiderschap waarin de overgebleven rol vervuld wordt door

een ander groepslid.

Stoner e.a. onderscheiden twee stijlen van leiderschap. De taakgerichte en de werknemergerichte stijl. Zoals het woord doet vermoeden is bij taakgerichte stijl het naar behoren uitvoeren van de taak het belangrijkste. In de werknemergerichte stijl ligt het accent op het motiveren van werknemers. Vaak gaat dit gepaard met het geven van zeggenschap over de zaken die hen betreffen. De manier waarop een manager leiding geeft hangt af van zijn achtergrond, zijn waarden, kennis en ervaring. Dit zijn de *krachten in de manager*. Daarnaast spelen de *kenmerken van ondergeschikten* een rol bij het kiezen van een passende leiderschapsstijl. Men kan er bijvoorbeeld voor kiezen meer participatie en vrijheid toe te staan wanneer ondergeschikten zelfstandig besluiten willen nemen, zich kunnen vinden in de organisatiedoelen en voldoende kennis en ervaring hebben om met deze vrijheden om te kunnen gaan (Stoner, 1996: 364). Tenslotte spelen de situationele krachten een rol. Hieronder vallen de cultuur van de organisatie, de aard van de taken en de tijdsdruk.

In een onderzoek van de 'Ohio State University' is de effectiviteit bestudeerd van deze twee stijlen. Hieruit bleek dat het personeelsverloop hoger is in bedrijven die laag scoorden op werknemergerichtheid. Een andere ontdekking was dat deze scores niet zozeer afhingen van de stijl van de leider als wel van de situatie waarin deze werd toegepast. De mate waarin de stijl past bij de situatie is leidend voor de effectiviteit ervan (Stoner, 1996: 365). Blake en Mouton stellen in hun 'Leadership Grid' dat het combineren van deze twee stijlen leidt tot de grootste effectiviteit. Dit in tegenstelling tot de aanname dat slechts een van de twee stijlen tegelijk kan worden toegepast. (Stoner, 1996: 367).

### **Contingentiebenadering**

Ervan uitgaande dat effectief leiderschap afhankelijk is van veel variabelen zoals organisatiecultuur en de aard van taken, rijst de vraag welke factoren bepalend zijn voor de effectiviteit van leiderschap in bepaalde situaties. Deze vraag komt aan bod in de contingentiebenadering. Deze theorieën richten zich op de factoren (1) Taakeisen; (2) Verwachtingen en gedrag van collega's; (3) Kenmerken;

verwachtingen en gedrag van medewerkers; (4) Cultuur en beleid van de organisatie. De contingentiebenadering kent een aantal theorieën waarvan een viertal bekende hier uitgelicht zullen worden.

De situationele leiderschapstheorie van Hersey & Blanchard stelt dat effectiviteit afhangt van de bereidwilligheid van werknemers. Bereidwilligheid wordt gedefinieerd als ‘het verlangen goed te presteren, bereidheid verantwoordelijkheid te ervaren, en capaciteiten en ervaring’ (Stoner, 1996: 368). De doelen en kennis van de werknemers zijn belangrijk voor het bepalen van een effectieve leiderschapsstijl. Volgens de theorie doorloopt de relatie tussen een manager en werknemer vier fasen. Deze komen erop neer dat een taakgerichte stijl in eerste instantie effectiever zal zijn dan een werknemergerichte. Een directieve houding zorgt voor structuur in de organisatie die de werknemer op dat moment nodig heeft. Later in het proces kan de manager ervoor kiezen zich minder directief op te stellen omdat de werknemers steeds beter in staat zijn zelfstandig te werken (Stoner, 1996: 369).

De theorie pleit voor een dynamische en flexibele insteek. De motivatie, competentie en ervaring moeten voortdurend beoordeeld worden om te bepalen welke combinatie van stijlen geschikt is (Stoner, 1996: 369).

Daartegenover staat het standpunt van Fiedler, dat als uitgangspunt heeft dat het voor managers heel moeilijk is een managementstijl waarmee zij succes boeken te veranderen. Stijlen zijn rigide en niet zomaar aan de situatie aan te passen. De enige manier om tot effectieve groepsprestaties te komen is door ‘de manager af te stemmen op de situatie of andersom’ (Stoner, 1996: 369). Fiedler onderscheidt drie leiderschapssituaties om te bepalen welke stijl effectief zal zijn: de leider - groep relatie, de taakstructuur en de machtspositie van de leider. De leider - groep relatie, of de mate waarin de leider overweg kan met zijn ondergeschikten is de belangrijkste factor voor effectiviteit. Als groepsleden de leider respecteren vanwege zijn persoonlijkheid of capaciteiten zal hij minder directief hoeven zijn om zaken gedaan te krijgen. Daarnaast is er de taakstructuur. Dit houdt in dat



bij een sterk gestructureerde taak werknemers beter weten wat van hen verwacht wordt, en instructies van de manager minder snel in twijfel te beïnvloeden toeneemt naarmate de machtspositie groter is. Deze positie kan bijvoorbeeld voortkomen uit de functie binnen de organisatie. Uit deze drie variabelen komen acht mogelijke combinaties voort. Deze worden gebruikt om te worden getrokken. Tot slot de machtspositie. Deze houdt in dat het vermogen werknemers te beïnvloeden toeneemt naarmate de machtspositie sterker is. Deze positie kan bijvoorbeeld voortkomen uit de functie binnen de organisatie. Uit deze drie variabelen komen acht mogelijke combinaties voort. Deze worden gebruikt om te bekijken in welk van de gevallen een taakgerichte dan wel een werknemergerichte benadering effectief is. Fiedler merkte dat taakgerichte en autoritaire leiders het meest effectief waren in extreme situaties waar de leider veel macht had, of juist heel weinig (Stoner, 1996: 371).

De derde theorie die hier behandeld zal worden is het wegdoel-model. De benadering is gebaseerd op een

verwachtingsmodel dat stelt dat de motivatie van mensen afhankelijk is van hun verwachting ten aanzien van de beloning en de valentie of aantrekkelijkheid van die beloning (Stoner, 1996: 371). De benadering stelt dat de belangrijkste manier om ondergeschikten te beïnvloeden het toekennen van beloningen is en het bepalen van voorwaarden voor hen om die te krijgen. De stijl van leiderschap heeft invloed op de invulling van die beloningen. Zo zal een werknemergerichte manager naast geldelijke beloningen ook steun, aanmoediging, respect en zekerheid bieden. Taakgerichte managers daarentegen zijn weer beter in staat prestaties aan beloningen te koppelen. De meest motiverende stijl hangt af van het soort beloningen, de persoonlijkheidskenmerken van ondergeschikten en de omgevingsdruk en eisen op het werk (Stoner, 1996: 372).

De laatste theorie is het Vroom-Jago model. Dit model helpt managers te bepalen in welke mate zij hun ondergeschikten moeten betrekken bij het oplossen van een bepaald probleem (Stoner, 1996: 372). Hiervoor deelden

zij leiderschapsstijlen in op basis van de mate waarin zij autoritair dan wel participierend waren. Het bepalen van de juiste stijl zou onder andere afhangen van de mate waarin voldoende informatie en vaardigheden bij de manager voorhanden zijn om het probleem alleen op te lossen. Ook van de vraag of het om een beslissing gaat die gevoelig ligt. Gaat het om een gestructureerd probleem? Is aanvaarding door de groep afhankelijk voor het succes? Verwacht men meningsverschillen binnen de groep? Afhankelijk van de aard van het probleem kan meer dan één leiderschapsstijl geschikt zijn. Vroom en Jago voegen hieraan toe dat de algehele effectiviteit toeneemt naarmate een beslissing meer bijdraagt aan het ontwikkelen van de capaciteiten van mensen.

In de literatuur staan individuen die een buitengewone invloed uitoefenen op hun organisatie in de belangstelling. Deze mensen worden charismatische of transformationele leiders genoemd. Veranderingen worden steeds groter en moeten in kortere tijd worden doorgevoerd. Ook lijkt er hernieuwde aandacht te zijn voor de

persoonlijkheidskenmerken van leiders (Stoner, 1996: 376).

Bass maakt in zijn theorie onderscheid tussen transactioneel leiderschap en transfunctioneel leiderschap. Transactionele leiders bepalen wat ondergeschikten moeten doen om de eigen doelstellingen of die van de organisatie te verwezenlijken en classificeren deze. Transfunctionele leiders ‘motiveren ons meer te doen dan we aanvankelijk verwachtten te doen’. Bass meent dat leiders, willen zij belangrijke invloed hebben op de organisatie, hun persoonlijke visie en energie moeten gebruiken om volgelingen te inspireren. Deze ‘Charismatische leiders’ beschikken vaak over een ijzersterk zelfvertrouwen, dominantie en zijn overtuigd van de morele juistheid van hun opvattingen (Stoner, 1996: 377). Dit wil overigens niet zeggen dat deze opvattingen moreel juist zijn of een goede strategie genoemd kunnen worden.

## 2.3 Culturen in Organisaties

### Cultuur in Organisaties

Een cultuur wordt gevormd door een aantal aspecten in de organisatie. Volgens Martin (Martin, 2002: 65-85) zijn voorbeelden hiervan rituelen, verhalen, jargon en ook humor. Daarbij speelt een bepaalde aankleding, van gebouw maar ook van mensen, tevens een rol in de organisatiecultuur. Deze facetten samen bepalen onder andere hoe mensen zich gedragen in een organisatie en hoe de gang van zaken in de organisatie geïnterpreteerd wordt. (Alvesson, 1996: 60-62)

Doordat een organisatiecultuur in het verleden gevormd is en werknemers zich daar vandaag de dag nog steeds aan conformeren, is het mogelijk om tot op zekere hoogte uitspraken te doen over hoe handelen en denken in de toekomst zal plaatsvinden. Dit omdat het 'hier nou eenmaal zo gaat'. (Krogt, van der, & Vroom, 1995: 58) Omdat een organisatiecultuur moeilijk verandert, of in ieder geval langzaam, wordt door die cultuur een zekere vorm van

stabiliteit in de organisatie gebracht. Een cultuur moet daarom gezien worden als een belangrijk aspect van een organisatie. Ze wordt erdoor gebonden en het denken en handelen in de organisatie stroomt eruit voort. (Alvesson, 1996: 61)

### Subculturen

In een organisatiecultuur kunnen ook verschillen aanwezig zijn, tussen groepen en afdelingen bijvoorbeeld. Volgens Martin gaat cultuur over betekenisgeving en patronen die de culturele aspecten met elkaar in verband brengen. Men kan cultuur bekijken als een eenheid, een gedeelde visie met gedeelde waarden en normen. Deze patronen en betekenisgeving kunnen zowel in harmonieuze situaties tot uiting komen, maar ook in conflictsituaties. Tegenstellingen, ambiguïteit en paradoxale verstandhoudingen hoeven hierbij geen uitzondering te zijn. (Martin, 2002: 3)

Koot en Hogema stellen dat het bij cultuur gaat om de definiëring van de situatie en interpretaties van de werkelijkheid. (Koot & Hogema, 1990: 50-53) Deze staan

in nauw verband met de sociale context waarin een bepaalde interpretatie of definiëring plaatsvindt. De cultuur wordt daarbij vormgegeven door interacties van mensen met elkaar en met de omgeving. In een organisatie zijn personen individuele actoren die weliswaar een gemeenschappelijke bindingsfactor hebben, maar bijvoorbeeld allen een andere historische vorming hebben gehad. Dit hoeft niet te betekenen dat er in een organisatie evenzoveel interpretaties als individuen zijn. Maar over één groot geheel in een organisatie, één cultuur kan niet gesproken worden. Betekenisgeving, of 'meaning' zoals Martin het noemt, hoeft dus niet voor iedereen hetzelfde te zijn. De gedeelde normen en waarden laten ruimte over voor eigen interpretatie of in ieder geval ruimte voor verschillende interpretaties binnen een organisatie. Doordat betekenisgeving voortkomt uit een veelvoud aan interacties, nu en in het verleden, kan elke afdeling, divisie en individu op zijn eigen wijze betekenis geven aan situaties en handelingen. Gemeenschappelijkheid van cultuur zal daardoor niet in zijn geheel bereikt worden. Hierdoor kunnen in een organisatie subculturen ontstaan. (Koot &

Hogema, 1990: 75) Subculturen kunnen volgens Martin ontstaan langs beroepslijnen, horizontaal en verticaal zijn beide mogelijk. Dus naar functie of naar hiërarchische positie in de organisatie. Ook kunnen sekse, ras, etniciteit, vriendschappen of bepaalde netwerkrelaties oorzaken zijn van subculturen. (Martin, 2002: 103)

Waar Martin zich in haar boek ook sterk voor maakt is dat er vanuit verschillende perspectieven naar een cultuur in organisaties gekeken moet worden. 'Frames of reference' zijn dan harmonie, differentiatie en fragmentatie. Door cultuur te benaderen vanuit een bepaald perspectief kan er een beperkte beeldvorming ontstaan. Een holistische benadering is voor het bestuderen van culturen goed omdat dan een overzichtelijker beeld kan ontstaan. Door van verschillende kanten te kijken kan een completer beeld gevormd worden. (Martin, 2002: 172)

20

## **Veranderlijkheid van Culturen**

De interacties waardoor cultuur gevormd wordt zijn continu en daardoor kunnen zingevingpatronen veranderen. Een organisatiecultuur is dan ook geen statisch geheel. Dit houdt dan in dat er 'beweging' inzit en volgens van der Krogt & Vroom is een organisatiecultuur altijd in beweging. Doordat nieuwe leden in een organisatie komen en deze weer een andere historische vorming hebben gehad dan de werknemers die er al werken kunnen ze de cultuur beïnvloeden. Omdat cultuur niet vast te leggen is, staan mensen dus vrij om een eigen interpretatie te geven aan die cultuur en kunnen ze dus ook anders invulling geven aan het handelen naar de normen en waarden van de organisatie. Als gebroken wordt met bestaande normen en waarden, op een schaal groot genoeg dat er normalisatie plaatsvindt, kan de cultuur veranderen. Waar een werknemer invloed kan hebben op de cultuur heeft een manager of de directie dat ook. Een manager zou meer invloed hebben dan een 'gewone werknemer'. (Krogt, van der, & Vroom, 1995: 58-59) De volgende redenen hiervoor worden door Koot & Hogema aangedragen: een manager

kan vanwege zijn positie significant meer invloed uitoefenen op aspecten in een organisatie die belangrijk zijn voor de cultuur. Mocht een leider een bedrijfscultuur willen veranderen in een organisatie dan zal hij rekening moeten houden met het feit dat de cultuur complex is en afhankelijk van de interacties en de context. Invloed zou er dus kunnen zijn, sturen is niet het juiste woord ervoor. (Koot & Hogema, 1990: 80-82)

Wanneer een leider de cultuur van een organisatie leert kennen en onderkend dat hij niet een sturende rol hierin kan hebben zal hij beter in staat zijn de gestelde organisatiedoelen te bereiken. (Koot & Hogema, 1990 p. 82)

## **Managen van Culturen**

Het management en de directie zouden een bedrijfscultuur vaak willen veranderen om de productie of effectiviteit op te schroeven. Door cultuur als managementtool te zien gaat men er vanuit dat cultuur kan worden ingezet ten behoeve van managementdoelstellingen. (Koot & Hogema, 1990: 68) Andersom geredeneerd vindt hetzelfde plaats, om

doelstellingen te bewerkstelligen zou ook bewust moeten worden aangestuurd op cultuurverandering om hen te kunnen halen. Echter, zoals eerder geschetst ontstaat een cultuur door een veelheid aan interacties, die begonnen zijn in het verleden. Dat een cultuur niet statisch is betekent niet dat hij snel verandert. Door normalisatie van nieuwe of andere normen en waarden en conformering van werknemers hieraan kan een bedrijfscultuur veranderen. (Krogt, van der, & Vroom, 1995: 58-60) (Koot & Hogema, 1990: 78-82)

In Nederland zou de managerscultuur een oorzaak zijn voor het feit dat directie en managers niet weten wat er speelt in de organisatie en hoe ze werkt.

Toekomstgerichtheid, snel handelen, resultaatgericht, rationeel en daadkrachtigheid zijn volgens Koot en Hogema steekwoorden om die cultuur te beschrijven. Een meer communicatieve instelling en meer aandacht voor sociaal leiderschap zouden deze punten moeten aanvullen maar blijven nogal eens achterwege. Aandacht voor de buitenkant, aandeelhouders, de klant en het beeld van de

organisatie zijn interessanter dan interne zaken, zoals het personeel. Hiermee komt de formele kant van de organisatie meer in beeld dan de informele. Problemen in de organisatie, verschillende visies tussen werkvloer en directie worden niet direct opgelost door het personeel te trainen op nieuwe waarden of door het veranderen van symbolen en logo's. Deze formele cultuureigenschappen, of in ieder geval zoals ze zouden moeten zijn volgens het management beslaan echter maar een klein deel van de werkelijkheid, dé organisatiecultuur. Er zou gewaakt moeten worden voor de valkuil waarin de bedrijfscultuur uit het oog verloren of niet op waarde geschat wordt. *Wie, waarom, in wat voor situaties welke opvattingen presenteert*, is meer waar cultuur om gaat. Andere belangrijke speerpunten zijn de relatie tussen de formele en de informele cultuur en het verband tussen ideaal en de werkelijkheid. (Koot & Hogema, 1990: 12-18) Vertrouwen, openheid en betrokkenheid zijn sleutelfactoren voor het succesvol managen van een organisatie, de organisatiecultuur en eventuele subculturen. Of er problemen ontstaan door verschillende visies of

culturen, bij bijvoorbeeld werkvloer en directie, kan sterk afhangen van de percepties. De relatie tussen management en werkvloer is hierin erg belangrijk. Komt de directie van de bovenste verdieping naar beneden, dan kan er door wederzijdse beeldvorming positiever gereageerd worden op cultuurverschillen. Is dit niet het geval, dan kunnen kleine verschillen grote problemen opleveren. (Koot & Hogema, 1990: 167). De mooiste ideeën kunnen in het honderd lopen als de cultuur niet mee genomen wordt in het veranderingsproces, als er niet op de juiste manier rekening mee is gehouden of als de invloed van de standvastigheid van de organisatiecultuur onderschat wordt.

## **2.4 Betekenisgeving tijdens communicatieprocessen**

Wanneer het communicatieproces onder de loep genomen wordt, is het van belang om eerst het begrip interne communicatie te definiëren. Er wordt hier specifiek gekozen voor interne communicatie omdat deze vorm van communicatie het meest relevant is voor dit onderzoek. Hoewel er vele definities bestaan wordt ervoor gekozen om

de definitie van Stoner, Freeman & Gilbert aan te houden. Deze definitie brengt op heldere en praktische wijze in kaart wat interne communicatie precies is, namelijk: *“Interne communicatie kan getypeerd worden als het aanbieden van boodschappen van zenders aan ontvangers die deel uitmaken van dezelfde organisatie, met het oogmerk organisatorische doelen en/of individuele doelen te verwezenlijken.”* (Stoner, 1996: 408)

Uit deze definitie blijkt wel dat de betrokkenen binnen een intern communicatieproces bestaan uit ontvangers en uit zenders. Als het gaat om de verschillende rollen die voor de betrokkenen zijn weggelegd blijkt dat bij veel communicatieprocessen sprake is van zenderdominantie. Zeker wanneer het gaat om organisatieverandering, zoals binnen dit onderzoek, bepaalt de zender veelal waarover gesproken wordt. (Stoner, 1996: h19)

### **De Zender**

De zender kan kennis inzetten als machtsmiddel om bijvoorbeeld te proberen het beeld van de werkelijkheid dat medewerkers hebben te beïnvloeden. Dit kan de zender

bijvoorbeeld doen door: *het achterhouden van informatie, te laat informatie doorgeven, verminderen van de toegankelijkheid van informatie, de wijze waarop informatie gepresenteerd wordt (taalgebruik, vakjargon)*. Maar bij de interpretatie van een boodschap kunnen ook functie en persoonlijkheid van de zender een rol spelen. Het gaat hierbij bijvoorbeeld om begrippen als rolopvatting, referentiekader en persoonlijkheid. (Stoner, 1996: h19)

### **De ontvanger**

Het komt vaak voor dat het management van een organisatie informatie verspreidt zonder er bewust rekening mee te houden of deze informatie wel wordt ontvangen en begrepen. Om ervoor te zorgen dat de ontvanger de verzonden boodschap op de gewenste manier verwerkt, is het voor de zender van belang om rekenschap te geven aan een aantal eisen.

Het van belang om een optimum te vinden in de *hoeveelheid* informatie die verspreid wordt binnen een organisatie. Volgens Stoner, Freeman en Gilbert (1996) zou belangrijke informatie voor medewerkers beschikbaar

moeten zijn. Is er echter sprake is van een ‘overkill’ aan informatie, dan kan het zijn dat medewerkers gaan filteren en hierdoor belangrijke informatie mislopen. Naast de hoeveelheid aan informatie is ook de *timing* van het verspreiden van informatie van belang. Informatie verliest namelijk een deel van zijn waarde als hij de ontvanger te laat bereikt. Hiernaast is het voor het verwerkingsproces van informatie ook relevant wat de *voorkennis* is van de ontvanger en hoe de *relatie tussen zender en ontvanger* is. Al deze factoren samen zijn van invloed op de wijze waarop een ontvanger een boodschap verwerkt en decodeert. (Stoner, 1996: h19)

### **Het kanaal**

In het kader van interpretatie van informatie en betekenisgeving is het van belang om rekening te houden met de invloed van communicatiekanalen. De keuze van het kanaal is namelijk mede bepalend voor de wijze waarop een boodschap overkomt bij de doelgroep. De volgende factoren kunnen hierbij een rol spelen: vrijheid van de ontvanger, herhaalbaarheid van de



boodschap, ruimte voor feedback en invloed van de sociale omgeving. (Stoner, 1996: h19)

### **Betekenisgeving als factor van invloed bij verandering**

In dit hoofdstuk zal de focus liggen op de betekenissen die zender en ontvanger geven aan de communicatie rondom veranderprocessen. Meer specifiek gaat het dus om de rol die betekenisgeving heeft binnen communicatieprocessen en om de invloed ervan tijdens de interpretatie van een boodschap.

#### **Definitie**

Zoals eerder al aan bod kwam is betekenisgeving van groot belang als het gaat om organisatieverandering. Vele schrijvers hebben een definitie gevormd van het begrip betekenisgeving. Karl Weick (1995) benadrukt het belang van betekenisgeving en werkelijkheidsconstructie bij organisatieverandering. Volgens Weick kunnen interacties en veranderingen gezien worden als betekenissen die mensen geven aan sociale situaties en de wijze waarop ze erover praten. Veranderen moet worden gezien als

interactieproces waarin individuen subjectieve betekenissen geven aan het handelen van actoren en de hierbij ontstane gebeurtenissen. Het gaat hier dus om het intersubjectief reconstrueren van de eigen sociale werkelijkheid. Deze definitie volgt de lijn van het sociaalconstructivisme. (Gubler, 2008: 13) Er wordt binnen deze stroming vanuit gegaan dat dé werkelijkheid niet bestaat. En dat werkelijkheid een sociaal construct is dat door mensen zelf gecreëerd en in stand gehouden wordt. (van Oss, 2003: 1) Over dit uitgangspunt bestaat echter wel discussie. Waar het sociaalconstructivisme ervan uitgaat dat dé werkelijkheid niet bestaat, wordt er binnen andere stromingen vanuit gegaan dat de werkelijkheid wel degelijk bestaat maar niet gekend kan worden.

#### **Betekenisgevingsproces gezien vanuit het sociaalconstructivisme**

Weick stelt ten eerste dat betekenisgeving tot stand komt in interactie, handelen is daarom een eerste noodzakelijke randvoorwaarde om betekenis te kunnen geven. Ieder mens geeft in zijn handelen constant betekenis aan de

gebeurtenissen om hem heen. Weick noemt dit ‘sensemaking’ en stelt dat dit in drie fasen verloopt (van Oss, 2003):

- *Enactment* is het proces waarbij gebeurtenissen in de omgeving gesignaleerd worden. Wat gesignaleerd wordt, is afhankelijk van de eigen subjectieve waarneming en de eigen acties in de richting van de omgeving. Het betreft de selectie van de ‘ruwe data’ die in de volgende stappen begrijpelijk gemaakt moet worden.
- *Selectie* is het proces waarbij de geselecteerde, maar nog steeds ambigue informatie die is opgenomen in de enactmentfase, verklaard wordt door er een begrijpelijke structuur in aan te brengen. Eerdere ervaringen zijn sterk bepalend voor de uitkomsten van deze fase. Maar ook eigen acties op basis van de in de enactmentfase geselecteerde gebeurtenis en de reactie van de omgeving hierop, helpen informatie minder ambigu te maken.

- *Retentie* betreft de opslag van de geselecteerde en geïnterpreteerde informatie. De tijdens de retentiefase opgeslagen informatie, is van invloed op zowel de wijze waarop men de omgeving benadert (enactment) als de wijze waarop men uit de omgeving geselecteerde informatie voor zichzelf verklaart (selectie).

Het resultaat van dit enactment-selectie-retentieproces is een actief gecreëerd beeld van de omgeving. Weick geeft bij zijn uitleg van het betekenisgevingsproces wel aan dat dit proces complexer is dan het op het eerste gezicht lijkt. De fasen spelen zich namelijk niet geïsoleerd, elkaar keurig opvolgend, in hoofden van mensen af. In de praktijk vinden deze fasen gelijktijdig plaats, betreft het meerdere gebeurtenissen tegelijkertijd en zijn er meerdere mensen bij betrokken. (van Oss, 2003)

### **Betekenisgeving bezien vanuit een andere ‘bril’**

Naast de bril die sociaalconstructivisten gebruiken om betekenisgevingsprocessen te analyseren is het hier van

belang om ook een andere invloedrijke bril aan bod te laten komen. Bijvoorbeeld de wetenschappelijke bril van een denker als: Van Maanen, (1979). Deze wetenschapper ziet organisaties als systemen die bestaan uit gedeelde betekenisgeving. Georganiseerde actie en groepshandelingen zijn volgens deze wetenschappers dan ook het product van consensus tussen participanten. Dat houdt in dat leden van een organisatie op een gecoördineerde wijze handelen, naar aanleiding van hun gedeelde set aan meningen en interpretaties van hun gedeelde ervaringen (Donellon, 1986). Dit gedachtegoed lijkt lijnrecht tegenover het sociaal constructivisme te staan en is mede daarom interessant om hier in ieder geval te benoemen. Wetenschappers als Van Maanen gaan ervan uit dat collectief handelen ontstaat vanuit een gedeelde set aan waarden en interpretaties en dat dit collectieve handelen en daarmee dus gedeelde interpretaties en waarden te beïnvloeden zijn middels communicatie. Een wetenschapper als Weick, die de sociaal constructivistische visie volgt, ziet dit anders. Volgens Weick is het namelijk niet nodig dat leden van een

organisatie dezelfde interpretaties delen met betrekking tot hun handelen. Weick (Donellon, 1986) geeft aan dat gedeelde betekenisgeving een uitkomst is van gedeeld handelen in plaats van een randvoorwaarde. Daarom is het volgens hem (in tegenstelling tot wat Van Maanen beweert) moeilijk om het handelen van groepen te beïnvloeden. Volgens hem handelen groepen eerst, om vervolgens terugkijkend op hun handelen betekenis te geven aan wat ze samen gedaan hebben. Dit betekenisgevingproces (waarbij individuen terugkijken op het groepshandelend) is wel voor ieder individu weer anders (Donellon, 1986). Weick erkent hiermee dus wel dat individuen in een organisatie vaak niet alleen handelen, maar met elkaar. Hierbij kan in interactie met elkaar wel een gedeeltelijk gedeelde werkelijkheid gecreëerd worden. Want hoewel ieder individu een verschillend beeld van de werkelijkheid heeft, bestaat er wel overlap tussen die werkelijkheden. Individuen hebben over een belangrijk deel van de omgeving om hen heen vaak een gezamenlijk beeld, maar met andere accenten (van Oss, 2003). Anders gezegd: Over de objecten binnen een organisatie kan een redelijk

eenduidig beeld ontstaan. Over de betekenis van de objecten in processen en over relaties zullen verschillen zichtbaar zijn. En de interactie tussen de betekenissen en de betrekkingen van mensen zal hen de mogelijkheid geven om een situatie anders te beoordelen (Donellon, 1986). Aan de hand van empirisch onderzoek zal getracht worden ondersteunend materiaal te vinden voor beide brillen om deze zo te kunnen toetsen aan de praktijk.

## 2.5 Conclusie

Op basis van de in dit hoofdstuk aan bod gekomen literatuur kunnen een aantal conclusies getrokken worden. Zowel de communicatiemiddelen als de stijl van leidinggeven hebben invloed op de wijze waarop werknemers percipiëren en betekenis geven. Intranet, een speech, afdelingsoverleg en informele contacten zijn van invloed op hoe een boodschap overkomt. De keuze voor een taak- of werknemegerichte stijl van leidinggeven heeft invloed op een groot aantal zaken, waaronder de manier waarop mensen aankijken tegen organisatieveranderingen.

Naast bovengenoemde factoren van invloed speelt ook de culturele context een rol. Cultuur in organisaties is mede bepalend voor de betekenisgeving van werknemers ook op het gebied van veranderingen. Binnen deze culturele context geven individuen op basis van hun eigen achtergrond allemaal op eigen wijze betekenis aan situaties. Hierdoor is binnen organisaties vaak sprake van een scala aan interpretaties en betekenissen.

### 3. Resultaten van het empirisch onderzoek

Dit hoofdstuk zal gewijd worden aan hetgeen door de werknemers is opgevangen van organisatie 2009. Wat hebben zij ervan meegekregen? Hoe duiden zij de plannen?

Een groot deel van de respondenten herkent de term ‘organisatie 2009’, maar niet iedereen. Verschillende respondenten gaven aan dat de term bij hen niet leeft en soms überhaupt geen associaties oproept (interview16:128-131). In sommige gevallen blijkt de term volledig onbekend te zijn: *‘Eigenlijk niks, erg hé?! Toen ik jullie email kreeg en later die van Marcel, toen dacht ik: organisatie 2009? Wat was dat dan?’* (Interview 9: 15) In bepaalde gevallen blijken respondenten wel een aantal aspecten van het project te kunnen benoemen, maar koppelen zij deze in eerste instantie niet aan Organisatie 2009. Vaak noemt men de uitwerkingen die het dichtst bij hen liggen of voor hen het meest concreet waren. Vrijwel

alle respondenten wisten uiteindelijk te benoemen dat het om een wijziging van vijf naar drie business units gaat.

#### Reorganisatie?

In veel gevallen blijken respondenten ‘organisatie 2009’ wel degelijk te zien als een reorganisatie. Men spreekt vaak over ‘de reorganisatie’, in sommige gevallen bewust. Het valt hen op dat de directie bewust gekozen lijkt te hebben voor de term organisatie in plaats van reorganisatie. De directie lijkt de term te vermijden (Interview 10, 214). *‘Ik zie het toch wel als een reorganisatie, de zoveelste’* (Interview 17, 158) Naast het gebruik van de term lijkt de meerderheid van de respondenten ‘organisatie 2009’ ook inhoudelijk te beoordelen als een reorganisatie. Ook de OR spreekt in haar communicatie over een reorganisatie (Mail OR 2-12-2009). Enkele respondenten nemen het Sdu kwalijk dat er niet gesproken wordt over een reorganisatie omdat zij vinden dat Organisatie 2009 inhoudelijk alle kenmerken hiervan heeft. *‘Wat ik wel kwalijk vind en dat geldt niet alleen voor deze afdeling, is dat het woord ‘reorganisatie’ niet in de mond genomen mocht worden en*

*dat is het wel degelijk. Want je bent van vijf naar drie gegaan en er zullen mensen zijn die overtallig worden. En dat vind ik wel kwalijk ja. Want daar is wel makkelijk over gedaan.'* (Interview 7:354/358) Respondenten voelen zich in sommige gevallen niet serieus genomen op dit punt. De term organisatie 2009 wordt gezien als een eufemisme voor wat er werkelijk gebeurt.

### **3.1 Intenties management**

In het voorgaande gaven respondenten aan moeite te hebben met de term 'Organisatie 2009'. Dit leidt tot de vraag wat de bedoeling van het management met dit project precies is.

Het doel van 'Organisatie 2009' is tweeledig (Interview 1, 209). Allereerst wilde men met deze organisatieverandering de business units beter laten aansluiten op de markt. Om dit te bereiken moesten de bu's groter worden en productgroepen binnen de units worden gehomogeniseerd. Daarnaast wilde men Sdu Uitgevers beter organiseren en structureren zoals dat bij concurrenten gebeurt. (Interview 1:209/231). Deze zijn ingedeeld in de

lijn Legal/Tax/Regulatory, een sterk abonneegedreven markt met vakinformatie voor juridische, fiscale en publieke dienstverlening. En de lijn Business-to-Business (B2B), een advertentiegedreven markt met informatie voor private partijen. Concreet betekent dit dat de BU's Public, Legal & tax en Business Information gevormd zijn (Projectplan, 2008). Echter, deze reden is niet expliciet gecommuniceerd. *'Het eerste deel is wat groter gemaakt in de communicatie dan het tweede. En dat vind ik ook logisch, want daar hebben mensen veel meer boodschap aan zeg maar, dat merken ze.'* (Interview 1, 244) Bij het indelen van afdelingen en deze lijnen blijft men echter zitten met een grijs gebied van functies die in principe in beide categorieën zouden passen. Daarom is ervoor gekozen om dit in de communicatie niet te benadrukken. Men heeft er rekening mee gehouden dat sommige mensen in dit grijze gebied minder goed begrijpen waarom zij in een bepaalde unit zijn geplaatst. (Interview 1: 274) De directie is daarom geen inhoudelijke discussie hierover aangegaan.

### 3.2 Percepties werkvloer

Welke redenen voor de het in gang zetten van Organisatie 2009 zien de mensen op de werkvloer? Wat hebben zij begrepen van bovengenoemde intenties? Hoe waarderen zij het plan inhoudelijk?

De eerste reden die respondenten noemen ten gunste van Organisatie 2009 is dat het bijdraagt aan een logischere indeling van de organisatie. Men vindt over het algemeen een indeling in drie bu's overzichtelijker en logischer dan de oude indeling. *'Dus het zijn gewoon grotere eenheden die wat duidelijker gestructureerd zijn.'* (Interview 20, 146) In enkele gevallen gaven respondenten redenen op die sterk overeenkwamen met de redenen van de directie: *'Een aanscherping van de organisatie zoals dat zo mooi heet. Veranderende omstandigheden in de buitenwereld en wat resultaten van bu's die wat anders waren dan gedacht of gehoopt. Ja, dat noopt tot aanpassingen, dan moet je wat doen. Ja, de organisatie is er weer een stukje logischer van geworden.'* (interview 10:185) Iemand anders gaf aan hier

een minder scherp beeld van te hebben: *"Ik weet niet. Niet alleen wij hebben niet goed begrepen wat de redenen zijn van deze reorganisatie. Ik heb idee dat de rest van de organisatie dat ook niet helemaal goed heeft begrepen."* (interview 3:224). Tenslotte draagt organisatie 2009 volgens een aantal respondenten bij aan vermindering van interne concurrentie (Interview 20, 119). Kortom, men is overwegend positief gestemd over de nieuwe indeling. In een aantal gevallen is men minder goed in staat hier een mening over te vormen door een gebrek aan kennis.

Verder werden kostenbesparingen en financieel gewin genoemd als een van de belangrijkste redenen. Het werd vaak nadrukkelijk genoemd. *"Dus ik denk dat het met geld te maken heeft"* (interview 13: 65) Deze reden wordt ook door de OR in hun correspondentie aangehaald. Men denkt dat door het inkrimpen van de hoeveelheid bu's kan worden bespaard op bijvoorbeeld ondersteunende diensten. Afdelingen als marketing en accountmanagement kunnen worden samengevoegd. (Interview 19:90, 21:53) Ook het saneren van het middenmanagement wordt gezien als een

doelbewuste besparing. (interview 9:117-124) Men ziet mensen verdwijnen uit de organisatie en trekt hieruit conclusies. Een respondent formuleerde dit als volgt: *'In mijn idee zijn alle tussenlagen, alle tussenliggende managers eruit gesneden (...) en al die tussenmanagers ja dat kost weer een hoop geld'* (Interview 13: 63) Men ziet dit blijkbaar als een van de aanleidingen voor organisatie 2009 terwijl dit door de directie meer als een bijkomend voordeel wordt gezien: *'Het feit dat het realiseren van dit project ook nog een keer het resultaat had dat we wat overbodige managers hadden was natuurlijk mooi meegenomen.'* (Interview 1: 305) Hier zit een duidelijk verschil in perceptie. Vanuit de voormalige bu Information Services kwam de specifieke reden dat tegenvallende resultaten aanleiding waren om deze unit op te heffen. Bij deze mensen heerst onbegrip dat zij niet langer de tijd hebben gekregen om zich te bewijzen (Interview 15: 26-38).

Hiernaast zien veel respondenten een eventuele verkoop van Sdu of delen daarvan als een belangrijke reden voor

het in gang zetten van organisatie 2009. Zij denken dat Sdu Uitgevers hiermee wordt voorbereid op een splitsing of verkoop. Vooral de invloed van 'de financieel aandeelhouder' wordt gezien als bepalend (Interview 7:34). Men geeft wel aan dat dit nooit officieel gecommuniceerd is, maar het wel iets is dat iedereen kan bedenken. (Interview 10: 247) het hele idee wordt treffend samengevat door de volgende respondent: *'Ja, en als je het in stukjes wil gaan verkopen, dan is het leuk als je een samenhangend geheel hebt van stukjes die je makkelijk kunt verkopen. Wat je ziet gebeuren: de centrale afdeling die word steeds kleiner, dat word steeds meer in de bu's gedaan. Het magazijn wordt uitbested. Want als je een centrale marketingafdeling overhoudt, en een centraal magazijn en een centrale boekhouding, en je zaagt de poten onder hun stoel vandaan, dan hou je alleen een zitting over en daar heb je niks aan. Dus je zult dat zo klein mogelijk moeten proberen te houden. Dat speelt ongetwijfeld een rol.'* (Interview 10: 257) Dit idee is bepalend voor de perceptie van medewerkers ten aanzien van heel organisatie 2009. Er is nooit over



gecommuniceerd, maar komt verscheidene malen terug in interviews. Sterker nog: het is nooit een reden geweest om het project op te zetten. *‘dat [de verkoop, red.] was niet de reden voor deze actie. Dus ja, je hoort maar wat je wil horen natuurlijk’.* (Interview 1: 167) Blijkbaar hield de directie al rekening met deze sentimenten, maar hebben zij besloten geen actie te ondernemen.

### **3.3 De perceptie van communicatie**

De eerder genoemde verschillen tussen intentie van de directie en perceptie van de werknemers rondom ‘Organisatie 2009’ manifesteren zich binnen een bepaalde context. Deze context wordt beïnvloed en daarmee gevormd door verschillende factoren. In eerste instantie zal de betekenis van de borrel aan bod komen. Vervolgens zullen de andere communicatiemiddelen aan bod komen, respectievelijk KenNet, het afdelingsoverleg en de wandelgangen. Daarnaast komen ook nog de bedrijfscultuur binnen Sdu Uitgevers als geheel en de Businessunit als onderdeel daarvan aan bod. De focus ligt daarbij op het ontdekken van een centrale typering van de

bedrijfscultuur, de verschillende ‘bloedgroepen’, verhoudingen tussen afdelingen en veranderingsmoeheid. Veranderingsmoeheid wordt bij cultuur behandeld omdat het tijdens de interviews vaak naar voren kwam. Vandaar dat het een belangrijke sfeer-bepaler lijkt die invloed zou kunnen hebben op de context. Hoewel niet altijd expliciet genoemd, komt uit de interviews naar voren dat veranderingsmoeheid een breder gedragen gevoel is. Tot slot zal ook de betrokkenheid bij de organisatie behandeld worden en wordt er gesproken over de identificatie van medewerkers met Sdu Uitgevers.

#### **De Borrel**

De eerste berichtgeving over ‘Organisatie 2009’ kwam voor de meeste werknemers op een bedrijfsborrel in november 2008. Tijdens die borrel sprak de CEO de medewerkers toe over wat hen te wachten stond. Hij deelde mee dat er een organisatieverandering aan zat te komen en legde daarbij in het kort uit wat dit voor de medewerkers zou gaan betekenen. De borrel heeft veel los gemaakt bij de medewerkers. Wat vooral, en ook door meerdere



medewerkers, positief aan de speech van de CEO gevonden werd is dat deze als persoonlijk ervaren wordt. *“Ja, want ik denk dat je dat wel persoonlijk wil horen, één op één en niet via een berichtje op het intranet ofzo. Dus ik vond het goed.”*(interview 13: 109).

Het wordt gewaardeerd als de directeur zich door middel van een speech laat zien dat hij betrokken is bij de organisatie en haar werknemers. De medewerkers geven aan dat de persoonlijke benadering en betrokkenheid van de directie hen een gevoel van waardering geeft. *“Maar ja ik vind het altijd goed als de directeur een praatje houdt. Enige betrokkenheid vind ik ontzettend belangrijk.”* (interview 7: 143)

Aan de andere kant zijn er verschillende redenen waarom de borrel niet altijd even goed gewaardeerd wordt als communicatiemiddel. Het bereik van zo'n speech laat te wensen over en ook de setting is iets waar niet iedereen tevreden over is. Op een normale borrel komen volgens verschillende respondenten 60 a 70 personen af. Ook op de bewuste borrel zouden ongeveer zoveel mensen aanwezig zijn geweest. Een andere respondent schatte het aantal iets

hoger, iets meer dan 100. *“Nou, als het er 100, 120 waren dan is het veel.”*(interview 18: 355) Zelfs dat aantal zou betekenen dat slechts een zeer klein deel, nog geen 20 procent, van de organisatie direct en persoonlijk, wat dus zo belangrijk wordt gevonden, bereikt wordt. Als de groep die direct bereikt wordt van dergelijke grootte is, kan het volgens een aantal respondenten niet zo zijn dat er mededelingen gedaan worden met een impact als de bekendmaking van 'Organisatie 2009'. *“En daar kwam inderdaad uit dat we gingen reorganiseren. En dan leverde heel veel commotie op, omdat heel veel mensen niet naar de maandborrel gingen vanwege druk werk”*(interview 13: 77)

Belangrijke mededelingen voor de werknemers van Sdu Uitgevers worden vaker op bedrijfsborrels gedaan. Als er iets speciaals medegedeeld wordt tijdens een borrel, dan wordt dit van tevoren aangekondigd op bijvoorbeeld posters in de liften. Ondanks dat de posters in dit geval ook gebruikt zijn door de directie was niet iedereen op de hoogte van de importantie van de aanstaande mededelingen.

Dit had als resultaat dat de opkomst een zeer gering percentage van het totaal aantal werknemers bedroeg. Hoewel het voor veel mensen een belangrijke boodschap was, wist een aantal van de werknemers niet dat deze er aan zat te komen en wellicht onder andere om die reden was niet iedereen die het aanging op de bedrijfsborrel aanwezig. *“Ja, en dat is het vervelende juist. Niemand wist dat het zo ’n belangrijke uitspraak zou worden. Hij zei tussen de lijnen door van, (...) Oh ja, er komen drie businessunits en we gaan kleiner en dat gaan we vanaf januari doen.”*(interview 18: 363)

Volgens een aantal respondenten zouden meer medewerkers op de hoogte moeten zijn gebracht van de importantie van de borrel. De mededeling werd niet door alle medewerkers gewaardeerd, qua inhoud en setting. Daarbij werd met de borrel slechts een kleine groep bereikt. Er was een aantal medewerkers boos omdat ‘Organisatie 2009’ op een borrel werd aangekondigd en zij hier van tevoren niet duidelijk genoeg over waren ingelicht. Het was hierdoor een vrij grote schok en geen ‘zachte landing’ (interview 19: 150). Sommige afdelingen waren wel van

tevoren op de hoogte gesteld van wat er op de borrel gecommuniceerd zou worden en ervoeren dit als prettig. Dit bleek een bewuste keuze die de betreffende afdelingmanagers hadden gemaakt. Wat er verteld werd viel daardoor niet rauw op het dak. Ook was er in zo’n bespreking vooraf ruimte om vragen te stellen hetgeen mensen een duidelijker beeld geeft van wat er aan de hand was, van ‘Organisatie 2009’. (interview 15: 101)

Een borrel is volgens velen daarbij niet een geschikte plek om serieuze mededelingen van de aard van ‘Organisatie 2009’. *“Gezellige plek, gezellig met elkaar borrelen. Dat is geen goede plek om zo even tussen neus en lippen door te vertellen dat alles gereorganiseerd wordt en dat je niet weet wat voor gevolgen dat voor jou kan hebben.”*(Interview 13: 80)

Die mening wordt breder in de organisatie gedragen. Over waarom iemand niet naar de speech ging: *“Omdat het op een borrel gegeven wordt. (...) En ik vind ja, dit soort mededelingen, dat wordt tegenwoordig constant op borrels*

35

*te geven. Ik vind dat gewoon niet de plek om iemand iets waardevols te vertellen.”*(Interview 11: 115)

De speech op een borrel wordt in de organisatie niet gewaardeerd. Een aantal medewerkers vindt dat wat er op de borrel verteld werd te belangrijk is voor die setting. Mensen praten door de speech heen en er wordt gedronken. Een borrel zou er zijn om gezellig bij elkaar te komen en niet om ook te horen te krijgen dat een afdeling op de schop gaat. Volgens de respondenten moet de zwaarte van de boodschap passen bij de setting waarin die boodschap wordt afgegeven. Daarnaast zou de speech van de CEO slecht te verstaan zijn en kwam bij sommige respondenten niet aan wat de essentie was. De stem van de CEO of de aanwezige geluidsinstallatie zouden hierbij niet geholpen hebben. *“Die speech van van Oostrom, daar kan ik niks mee. Ik heb ‘m voor de helft niet verstaan en dat is niet alleen omdat ik aan één oor een beetje doof ben.”* (Interview 4: 328)

Een standaard borrel is niet de plek en om officiële mededelingen van dien aard te doen. want door drukte en

pratende en drinkende mensen komt de boodschap niet over. *“Soms zijn zaken te serieus om dat op een borrel te doen”*(interview 3: 392)

Een bijeenkomst op een vooraf aangekondigd officieel moment zou de lading beter dekken. Het is dan wel een groot aangekondigd iets, het komt dan zwaarder over, zal het op deze manier meer mensen bereiken en op de aanwezigen beter overkomen. (Interview 5: 337)

### **KenNet**

Naast de borrel waar Sam van Oostrom een speech gehouden heeft is ook KenNet, het intranet van Sdu Uitgevers, ingezet als communicatiemiddel ten behoeve van ‘Organisatie 2009’. Na de borrel werd op KenNet een aparte pagina voor ‘Organisatie 2009’ ingericht. Op deze pagina werd werknemers de mogelijkheid geboden om de laatste informatie omtrent ‘Organisatie 2009’ te lezen. Zo werden onder andere de speech van Sam van Oostrom en de mijlpalen van ‘Organisatie 2009’ op deze intranet pagina gepubliceerd. Vanuit de directie werd KenNet als het primaire communicatiemiddel gezien (interview 1: 47).

De meningen van de respondenten over KenNet lopen behoorlijk uiteen, toch is er wel een lijn in te ontdekken. De meeste respondenten geven aan KenNet een goed medium te vinden om ontwikkelingen te volgen op organisatieniveau. Respondenten geven aan dat KenNet hiervoor een goed, doeltreffend en modern middel is, waar de mogelijkheid geboden wordt zaken nog eens rustig terug te lezen. Hierbij kan wel de kanttekening geplaatst worden dat niet iedereen KenNet even frequent raadpleegt en dat daardoor mensen wellicht informatie missen. Een respondent bracht hiervoor als oplossing naar voren om KenNet automatisch als startpagina in te stellen bij alle medewerkers. (interview 5: 129, 557)

Wat betreft de inhoud van de informatie die op KenNet is verschenen omtrent ‘Organisatie 2009’ geven veel respondenten aan minder tevreden te zijn. Ten eerste was men van mening dat er een te summiere samenvatting van ‘Organisatie 2009’ opgezet werd. Deze samenvatting liet te veel ruimte over voor eigen interpretatie, omdat er eigenlijk vrijwel niets werd gezegd over de achtergrond van keuzes. De informatie op KenNet werd dus als

onvolledig ervaren. *“Als ik nu op ‘Organisatie 2009’ zoek, dan zie ik dit. Meer is het niet. En wat er staat, is lang niet voor iedereen relevant. (...) Het biedt te veel ruimte aan eigen interpretatie, omdat het niet expliciet gemaakt wordt. Wat bedoelen ze nu precies?”* (interview 16: 232)

*“Maar men wil wel de mensen informeren maar men kan er niet echt exact iets zeggen. En dat maakt het voor een hoop mensen toch altijd wel weer moeilijk denk ik. En dat maakt het toch allemaal onrustig denk ik.”* (interview 8: 167)

Ten tweede gaven meerdere respondenten aan dat de op KenNet genoemde deadlines niet gehaald werden. Op KenNet stond bijvoorbeeld een datum waarop het vernieuwde organogram geplaatst zou worden, deze datum werd echter met ruim een week overschreden. *“Als op een bepaalde aangekondigde datum dan bekend is wie waar komt te zitten, dan gaat iedereen naar dat organogram zitten kijken. En als dat er dan niet staat dan is dat jammer. Dat is een beetje teleurstellend.”* (interview 4: 117)

De meeste respondenten zouden het gewaardeerd hebben als ze in ieder geval op de hoogte gehouden waren van vertraging in berichtgeving op KenNet. De site werd niet genoeg ‘up to date’ gehouden en de informatie was onvolledig, dat riep irritaties en vraagtekens op.

*“De voornaamste dingetjes staan er dan weer niet op. En dat is vreemd. De geboorte van pietje puk staat erop alleen het feit dat de wijzigingen van de businessunits structuren en dat soort dingen wordt dan niet op dat moment geplaatst, te laat geplaatst.”* (interview 18: 120)

### **Overleg binnen de Afdeling**

Een derde communicatiemiddel om ‘Organisatie 2009’ en zaken daaromheen te communiceren aan de werkvloer is communicatie via een afdelingsmanager of businessunit directeur. Dit middel is ingezet om onduidelijkheden te verhelderen en mensen op de hoogte te houden van wat er gebeurt. Omdat er verschillende afdelingen en businessunits zijn kan de communicatie per afdeling en businessunit verschillen. Sommige respondenten hebben weinig tot niks gehoord van hun manager, niet wetend of

die persoon meer wist dan de respondent. Er was echter ook een businessunit waar men steeds update’s van organogrammen van de manager kreeg (interview 16: 180). Deze openheid werd erg gewaardeerd. *“Heel professioneel en eerlijk en open, ook als er niks te melden was. De directeur had bedacht ‘van nou we gaan elke week even bij elkaar zitten een uurtje’. En dat is op één of twee keer na, elke week doorgegaan. En hij was er dan ook, dat vond hij echt belangrijk om ons te informeren. Of er wel nieuws was, of juist geen nieuws.”* (interview 7: 335)

Voor de ene businessunit veranderde meer dan voor de andere natuurlijk, maar voor bijna alle werknemers was ‘Organisatie 2009’ van invloed. Is het niet voor het eigen functioneren dan wel voor de collega’s. Mensen waardeerden het zeker als via een afdelingsoverleg, een vragen(half)uurtje met de businessunit directeur of via een bijeenkomst op het facilityplein de laatste ontwikkelingen werden verteld en ze terecht konden met vragen over de gang van zaken. *“Nee, uiteindelijk is de enige manier waarop wij er verder nog iets over hoorden als de businessunit manager er nog een praatje over hield. Dat*

*doet hij dan wel goed, hier op het facilityplein. En dan gaan we een half uurtje bijpraten, dan doet hij zijn mededelingen, en dan kan je ook je vragen stellen. Dat is een aantal keer gebeurd. (...) hij doet het nu inderdaad nog steeds.(...) Omdat toch bleek dat mensen daar behoefte aan hebben.”* (Interview 19: 66)

Over zaken waarover medewerkers minder tevreden waren, bijvoorbeeld over de borrel, konden ze tijdens afdelingsbijeenkomsten hun hart luchten en om verduidelijking vragen. Ook het stellen van vragen in het algemeen was iets waar mensen veel behoefte aan bleken te hebben. *“Ja, zeker weten. Ik vond dat dat heel goed werkte ja. Iedereen kon zijn vragen kwijt, als ze boos waren dan kon dat ook maar dan heb je wel alles op tafel.”*(Interview 13: 334)

KenNet was kennelijk niet compleet genoeg om de vragen van de mensen te beantwoorden of riep zelfs nieuwe vragen op omdat informatie niet altijd up-to-date was. *“Nee, ja, nogmaals de communicatie in de businessunits daaromtrent is goed. Die is heel strikt, die is duidelijk, persoonlijk. Ja die is heel goed.”* (Interview 18: 109)

Op de hoogte worden gesteld van de laatste stand van zaken, ook al zijn die nog niet bekend, maar dan wel te horen krijgen dat het binnenkort online komt of meegedeeld wordt is iets wat mensen zeer op prijs stellen. Het hart kunnen luchten over zaken waar men ontevreden over is en vragen kunnen stellen over onduidelijkheden helpt mensen om ‘Organisatie 2009’ te plaatsen en er met een goed gevoel tegenaan te kijken.(interview 5: 184, 13: 134)

Naast het feit goed op de hoogte gehouden gewaardeerd wordt, wordt incompleet, langzaam of wat later dan wenselijk communiceren van zaken die de werknemers aangaan niet erg op prijs gesteld. Dat zorgt voor onrust in de organisatie omdat mensen de incomplete delen zelf zouden gaan invullen. *“Maar het werd dan wel hier en daar al een beetje vaag besproken of gezegd en dan gaan mensen toch conclusies trekken...”* (interview 8: 52) Of het hier gaat of managers of businessunit directeurs niet meer weten of zaken niet mogen vertellen maakt hiervoor weinig uit. Als zaken niet verteld worden terwijl er wel kennis van is, wordt naast de gewaardeerde

openheid ook aan de gewaardeerde eerlijkheid geen gehoor gegeven. *“Soms wil men wel wat zeggen maar dan kan men nog niet iets zeggen omdat iets nog niet helemaal rond is (...) Zeker als dat dan drie vier keer gebeurd dan is dat ook weer moeilijk he. Want de mensen willen graag een antwoord hebben van wat gebeurd er met ons?”* (interview 8: 148)

Om onrust te voorkomen en bij de speech opgeroepen vragen te beantwoorden hebben managers ook de afdeling bij elkaar geroepen om over ‘Organisatie 2009 te praten. Dit gebeurde de dag of de periode na de bekendmaking op de borrel, dit werkte geruststellend en werd gewaardeerd. (interview 9: 223)

### **Wandelgangen**

Uit de interviews blijkt dat er bij Sdu Uitgevers een substantieel deel van de communicatie via de wandelgangen loopt en dit heeft dan ook een aandeel in de perceptie van medewerkers op de boodschap van de directie. Dat er sprake is van een levendig wandelgangencircuit binnen Sdu Uitgevers bevestigden

bijna alle respondenten, ook de CEO van de organisatie erkent het fenomeen. Een respondent citeerde Sam van Oostrom die zich eerder uitliet over de wandelgangen: *“Maar men moet eens kappen met dat gelul in de wandelgangen!”*(interview 18: 510). Volgens de respondent doelde Sam van Oostrom erop dat mensen in de wandelgangen alleen juistheden zouden moeten vertellen, zodat iedereen weet waarover hij/zij praat.

Uit de interviews blijkt dat ook tijdens de communicatie van ‘Organisatie 2009’ het informele circuit een belangrijke rol speelde. Binnen één van de afdelingen heeft een manager geprobeerd om de geruchtenstromen voor te zijn en er dus voor gekozen om de afdeling op de hoogte te stellen van ‘Organisatie 2009’. Bij de meeste afdelingen is dat echter niet gebeurd, hierdoor lekte informatie vanuit één afdeling al snel de organisatie in. (interview 9: 340) Toen de eerste geruchten over ‘Organisatie 2009’ de ronde deden is een aantal werknemers bewust gaan rondbellen binnen de organisatie om meer te weten te kunnen komen over de mogelijke veranderingen. Zo werd bijvoorbeeld iemand van de OR gebeld voor meer informatie. (interview



3: 340)

Volgens een respondent werden wandelgangverhalen gevoed door de onvolledigheid van de informatie rondom ‘Organisatie 2009’. Medewerkers hoorden via collega’s en via het informele circuit wat er stond te gebeuren waardoor in een aantal gevallen toch geen volledig en juist beeld van de veranderingen ontstond. *“Maar men wil wel de mensen informeren maar men kan er niet echt exact iets zeggen. En dat maakt het voor een hoop mensen toch altijd wel weer moeilijk denk ik. En dat levert dan meteen allemaal wandelgangverhalen op. De ene vangt dit stukje op en de ander vangt dat stukje op. En dat maakt het toch allemaal onrustig denk ik.”*(interview8: 167)

Een andere respondent gaf het tegenovergestelde aan. Voor deze respondent schepte de wandelgangverhalen juist duidelijkheid in plaats van onrust en onzekerheid. *“De informele contacten [informatie inwinnen, red.] zijn wat dat betreft betrouwbaarder dan de formele contacten.”* (Interview 3: 322)

Echter niet alle respondenten hechten zoveel waarde aan de wandelgangverhalen. Zo gaf een aantal respondenten aan dat de betrouwbaarheid van informatie verkregen via de wandelgangen te betwijfelen valt. De meeste leken hierbij wel in acht te houden dat het uitdrukkelijk gaat om ‘wandelgangenpraat’. *“Nou ja, ja, ja, het zijn niks anders dan speculaties. (...) Maar ja ’t is toch ook, wat zijn speculaties? Het zijn wandelgangverhalen en iedereen smult daarvan. Maar wat moet je ermee, eigenlijk kun je er weinig mee.”*(Interview 4: 315)

41

### 3.4 Cultuur

#### Typering

Van groot belang voor de perceptie van de communicatie, de verschillende communicatiemiddelen en de oorspronkelijke boodschap is ook de bedrijfsculturele context. De respondenten omschreven desgevraagd zowel de cultuur binnen hun eigen business unit of afdeling als de Sdu Uitgevers brede cultuur als open, informeel en met korte lijnen. Respondenten geven tevens aan dat er sprake is van een soort binnenloop-cultuur, hetgeen inhoudt dat er

nauwelijks tot geen drempels zijn om bij collega's of leidinggevenden naar binnen te stappen met vragen dan wel opmerkingen. *'De deuren staan altijd open'* is dan ook een veel gehoorde kreet. Mensen gaan heel vriendelijk met elkaar om. Dit zorgt voor een leuke sfeer onderling in de organisatie en in de businessunit. Ook bij een businessdirecteur kan binnen gelopen worden voor een vraag en iedereen op een afdeling kan aangeschoten worden.

*"Ja, we mochten altijd bij hem aankloppen. Bellen, mailen, afspraak maken. (...) Dat benadrukte hij iedere keer."*

(Interview 13: 199),

Wat een mogelijke valkuil van het vriendelijke, de openheid en informaliteit is, is dat de mensen wat soft met elkaar zijn. Kritiek op elkaar is daarom moeilijk, dat kan de efficiëntie in het bedrijf in de weg staan: *"Het is denk ik wel een heel gezellig bedrijf. Leuke collega's. Maar kritiek is wel een probleem."*(Interview 19: 223)

Het informele en de openheid wordt als positief ervaren door een groot deel van de respondenten. Wat als minder positief ervaren wordt is dat het af en toe wat anoniem is

op kantoor. De meeste communicatie verloopt via telefoon en email en daarom weten mensen vaak niet wie waarbij hoort en waar mee bezig is. *"Blijf je op de stoel zitten en je komt nooit ergens dan heb je zelf een probleem vind ik. Je kan ook even naar iemand toestappen in plaats van alleen een mailtje geven. Het ligt heel vaak aan jezelf."*(interview 18: 260)

Zo was dat ook het geval voor een respondent rondom 'Organisatie 2009'. Na de verhuizing kwam degene op een nieuwe plek waar er niets georganiseerd was voor nieuwe mensen en moest zelf op alle mensen afstappen om zich voor te stellen. Dit werd als onprettig ervaren. (interview 15: 395) Een andere respondent zei het volgende over de communicatiecultuur binnen het bedrijf.

*"Er zit weinig emotie, weinig warmte in, wij communiceren heel erg feitelijk hier. Onze taal is ook heel zakelijk altijd, wat niet wil zeggen dat we heel ambtelijk zijn of formeel maar wel heel zakelijk."*(interview 1: 393)

## Bloedgroepen

Sdu Uitgevers heeft binnen de organisatie, die ook nog eens over 3 verschillende locaties verspreid zit in Den Haag, uiteenlopende bedrijfsculturen. Zo zijn er mensen die er al vele jaren werken, dus Sdu Uitgevers ook nog als het staatsbedrijf hebben meegemaakt. Daarbij zijn er afgelopen jaren zo'n 15 verschillende bedrijven of delen van bedrijven overgenomen waardoor je nog weer minstens evenzoveel culturen in huis haalt. Daarnaast zijn er de jongere mensen, die er zijn komen werken nadat het geprivatiseerd was. Zo is er een patchwork van subculturen ontstaan, een organisatie met meerdere bloedgroepen en dat kan ervoor zorgen dat een boodschap verschillend gelezen wordt. (interview 1: 366) Een verandering kan iets groots, iets nieuws en iets veelomvattends zijn of toch iets alledaags. Het kan de zoveelste zijn. (interview 11: 247) Het kan moeilijk zijn voor een werknemer om zich eraan aan te passen of het kan een interessante uitdaging zijn die het werk leuker maakt. *“Het is nog nogal wat, van een soort staatsbedrijf (...) naar een commercieel, door aandeelhouders gestuurd bedrijf te gaan. Dus die hebben*

*een aantal grote veranderingen meegemaakt en die hebben wat meer moeite om ook die kleine veranderingen”*(Interview 18: 469)

Mensen die pas een aantal jaar werkzaam zijn voor Sdu Uitgevers kunnen hier frisser instaan en opener zijn tegenover. De kans bestaat dat ze hebben minder moeite met veranderingen in de organisatie hebben en dat ze wellicht beter kunnen inzien wat het nut van ‘Organisatie 2009’ is. Aan de andere kant is de oude cultuur van het ambtenarenbedrijf blijkbaar nog niet verdwenen.

Gesignaleerd wordt dat sommige medewerkers wat meer moeite hebben met veranderingen dan anderen. Terwijl wel gevonden wordt dat men met de tijd mee moet gaan. *“Het is vrij uitzonderlijk dat er zoveel mensen zijn die meer dan 30 jaar hier werken. Alles al hebben mee gemaakt in verandering, maar toch redelijk conservatief denken over de wijzigingen die moeten gaan plaatsvinden. Toen het een paar jaar geleden is ingezet dat de Sdu geen staatsbedrijf meer is dan moet je daaraan geloven. Je hebt nou eenmaal met aandeelhouders te maken, met winst te maken. Dat is een andere manier van denken.”* **“En dat de Sdu vroeger**

43

*eens staatsbedrijf was, valt het daarop terug te voeren dat sommige mensen wat conservatiever zijn?” “Ja, dat denk ik wel. Er zijn best nog wel afdelingen en mensen die best wel terughoudend denken om te veranderen of te wijzigen.” (Interview 18: 177)*

De laatste groep zijn mensen die afkomstig zijn van de overgenomen partijen. Een grote en veel genoemde groep hierin is de groep mensen die van Ten Hagen & Stam afkomen, wat zo'n 4 jaar geleden is overgenomen door Sdu Uitgevers. Zij vormen nog duidelijk een subgroep en vooral de oudere generatie uit die achtergrond heeft nog wel eens moeite met de nieuwe organisatie. *“Ten Hagen & Stam, aan de ene kant voel je je daar nog een beetje bij, want ook als wij de salarisstrook krijgen staat daar altijd nog Ten Hagen & Stam op. (...) Dat is heel raar (...) Je krijgt ook nog vaak het gevoel dat je anders gezien wordt.”* (interview 8: 305) Vanwege gemaakte afspraken bij de overname lijkt het verschil tussen de bloedgroepen versterkt te worden. Zo is er sprake van verschil in salariering tussen de oud medewerkers van Ten Hagen &

Stam en Sdu'ers. Een voorbeeld hiervan is een hoger maandsalaris tegenover een dertiende maand.

Binnen deze specifieke subcultuur heeft men ook slechte ervaringen met reorganisaties, doordat de overgang naar Sdu binnen de oude organisatie niet zo handig is gecommuniceerd lijkt er nu wat weerstand te heersen tegen veranderingen (interview 5: 383).

### **Verhoudingen tussen afdelingen**

Naast eerder genoemde subculturen die te onderscheiden zijn binnen Sdu Uitgevers, zijn volgens sommige respondenten ook verschillen te ontdekken in de cultuur tussen de verschillende afdelingen. *“En je merkt qua sfeer ook wel een verschil tussen businessunits. Nou denk ik dat de businessunit Public behoorlijk informeel is, zeker afgezet tegen de business unit Legal&Tax. Dat vind ik al een stukje formeler.”* (Interview 14: 317) Een aantal van de respondenten gaf aan het jammer te vinden dat er sprake is van culturele verschillen. Deze verschillen kunnen leiden tot grotere afstand tussen collega's. *“Mensen denken altijd wel aan elkaar. Wat wel minder handig is binnen de*

44

*organisatie is dat dit wel verkokerd binnen de business units. Mensen uit anderen business units zoeken elkaar toch minder snel op.”* (Interview 14: 324) Ook gaven sommige respondenten aan dat er sprake is van verschil in cultuur tussen de gebouwen (CentreCourt, Binckhorstlaan en Prinsenhof). Respondenten benadrukten vooral het culturele verschil tussen het CentreCourt en de Binckhorst. Het zogenaamde ‘wij-zij gevoel’ wordt in de volgende quote (van een Binckhorst medewerker) treffend getypeerd: *“Er wordt ook vaak over ‘zij’ en ‘wij’ gesproken per gebouw. En niet van ‘de collega’s van het CentreCourt’, nee ‘zij daar’. Nou ja en er is ook wel verschil. Ik bedoel als je hier komt, het is allemaal wat relaxter het gebouw is ook lichter want je hebt hier veel meer ramen. Daar zie je wat meer pakken, hier zie je wat meer spijkerbroeken etc. (...) Ik weet zeker dat er op het CentreCourt mensen zijn die denken ‘wat doen ze daar eigenlijk op de Binckhorst. Die hebben geen idee, dat weet ik zeker.”* (Interview 7: 412)

Dat er ook op het CentreCourt medewerkers zijn die het culturele verschil tussen de Binckhorst en het CentreCourt erkennen blijkt onder andere uit de volgende quote: *“Ja,*

*dat is frappant, want sommigen hebben ook andere werktijden die beginnen heel vroeg en dan gaan ze ook weer heel vroeg naar huis, dus het is een beetje wij en zij. Zeg maar plat gezegd de arbeiders, het gewone werkvolk van de Binckhorst, en de kakkers op het CentreCourt. Ik chargeer het wat hoor natuurlijk.”* (Interview 10: 436)

### **Veranderingsmoeheid**

Zoals in de inleiding reeds kort is aangestipt wordt veranderingsmoeheid in het hoofdstuk ‘Cultuur’ behandeld omdat dit verschijnsel Sdu Uitgevers breed lijkt te heersen. Hoewel respondenten het fenomeen niet altijd expliciet benoemen werden er tijdens de interviews duidelijk signalen gegeven die duiden op veranderingsmoeheid. Het gaat dus om een bepaald gevoel dat de medewerkers delen en dat hierdoor als een onderdeel van de cultuur van Sdu Uitgevers gezien kan worden

Wanneer geprobeerd wordt het ontstaan van het gevoel van veranderingsmoeheid binnen Sdu Uitgevers te verklaren, kan een analyse van de geschiedenis daarbij helpen. Sdu

45

Uitgevers is een bedrijf dat de afgelopen jaren, mede door acquisities, behoorlijk is gegroeid. Daarnaast is het bedrijf in hoog tempo veranderd van een staatsdrukkerij tot een commercieel bedrijf met aandeelhouders en winstdoelstellingen. Deze omslag ging gepaard met veel veranderingen binnen de organisatie. De respondenten geven veelal aan wel te begrijpen dat het noodzakelijk is voor Sdu Uitgevers om te blijven innoveren en mee te bewegen. Dat houdt echter niet in dat ze er persoonlijk altijd blij mee waren dat er telkens wijzigingen worden doorgevoerd in bijvoorbeeld de bedrijfsstructuur. *“Prima, ja dat ja, ’t is niet anders. Ja het is, laat ik zeggen, inherent aan het proces dat zich voltrekt binnen zo’n uitgeverij. Ik bedoel ik kan wel heel star zeggen, ik blijf hier gewoon zitten, maar dat werkt niet. Ja en ja, je went er ook een beetje aan op enig moment.”* (interview 4: 48)

Een aantal respondenten liet merken dat er niet echt een logische lijn te ontdekken is in de organisatieveranderingen. Hierdoor is het lastig voor de respondenten om de intentie van de veranderingen te doorgronden.

*“Af en toe zal je de organisatie eens flink op de schop moeten gooien, dat is helemaal niet verkeerd. Maar niet iets wat je drie jaar terug al hebt gedaan. Het moet wel vernieuwend zijn, anders heeft het geen zin.”*(interview 21: 321)

Daarnaast geven sommige respondenten aan dat iedere verandering toch weer onzekerheid met zich meebrengt. Ze ervaren het als storend dat niet duidelijk is wat er gaat gebeuren en dat door de continue veranderingen en de daarmee gepaard gaande onzekerheid dagelijkse werkzaamheden stagneren. *“Elk veranderingsproces brengt onzekerheid. Dat moet niet te lang duren en niet te vaak, want dat gaat je ook hinderen in je werk onzekerheid.”* (interview 22: 293)

Ondanks dat veel respondenten wel begrijpen dat veranderingen onvermijdelijk zijn, laten ze wel doorschemeren dat het vele veranderen en verhuizen ze begint tegen te staan. De respondenten worden er een beetje gelaten onder. Die gelatenheid met betrekking tot veranderingen kwam in veel interviews naar voren en is dus blijkbaar iets dat breed leeft in de organisatie. *“Ja, ik*

*vind, niet elke verandering is een verbetering. Het is niet de eerste keer dat dit gebeurt. Het is nu geloof ik al de derde keer. (...) Je wordt er een beetje gelaten onder. En dat is wel jammer, want ik zit eigenlijk niet zo in elkaar. Dus dat is voor mij wel eens moeilijk.”* (interview 8: 101)

In de volgende quote wordt de problematiek rondom veranderingsmoeheid, alsmede het verband tussen veranderingsmoeheid en betrokkenheid door een respondent op scherpe wijze geduid. *“Deels zijn ze gewoon murw gereorganiseerd. Het is wel goed. Ze laten het over zich heen komen. Dat is erg jammer, want daarmee raak je een stuk gemotiveerdheid en betrokkenheid kwijt.”* (interview 3: 100)

### **3.5 Betrokkenheid bij de organisatie**

Wat ook verband houdt met de perceptie van communicatie is de identificatie met de organisatie. Zo kan iemand zich vooral identificeren met een product, maar ook met een businessunit of de organisatie in zijn geheel. Bij het product, of titel, kan gedacht worden aan een ‘automatiseringsgids’ of een ‘Cobouw’. Mensen die voor

deze of voor andere titels werken herkennen zich vaak vooral in de uitgave waarvoor ze werken. Dat kan gunstig zijn voor dat blad en dus voor de Sdu omdat dit de kwaliteit van de uitgave ten goede komt. Echter, op die manier wordt de binding met de Sdu losser en dat kan er voor zorgen dat men minder begaan is met veranderingen in het moederbedrijf. (interview 18: 413) Per uitgave, per functie en per persoon verschilt het hoe sterk de binding met Sdu is. *“Ik denk dat je je meer identificeert met het product dat je maakt, omdat je daar continue mee bezig bent. Maar dat is wel onderdeel van SDU. Als ik iemand moet bellen die alleen het product kent zeg ik ook wel met (naam) van de automatiseringsgids. Want dan kennen ze soms de SDU niet. Dus ik denk dat het meer met je product is en dat de SDU op de tweede plaats komt.”* (Interview 13: 283) Bij een groot en langlopend blad als ‘Cobouw’ schijnt het anders te zijn. Mensen vinden mensen dat ze eerst: *“Bij de Sdu en vóór een uitgave”* werken. Dat kan anders zijn. *“Maar ga je op de redactie van de Cobouw kijken, die werken voor Cobouw. En als die Cobouw morgen verkocht*

47

*wordt aan Elsevier werken ze nog steeds voor Cobouw. Dat zal ze een zorg zijn .”(Interview 18: 409)*

Veel mensen hebben juist wel een goed gevoel bij de Sdu. Ze staan achter de doelstellingen, en de missie van Sdu Uitgevers. Daarnaast zijn ze bereid er met zijn allen de schouders onder te zetten en er iets moois van te maken. De volgende metafoor verwoordt pakkend hoe mensen over het pakket van uitgaven, de titel of de businessunit in vergelijking met de Sdu als groter geheel denken. *“Ja, dat is het gezin, de Sdu is de familie zegmaar. Om het een beetje simpel te zeggen”(Interview 11: 66).* Mensen zijn dus blij om bij de Sdu te werken, maar zijn meer gefocust op een kleiner onderdeel ervan. Betrokkenheid bij Sdu Uitgevers is iets wat mensen zoeken, dit door zich bijvoorbeeld aan te sluiten bij Jong Sdu. (interview 5: 481)

### **3.6 Verbeterpunten**

Alle respondenten is gevraagd naar wat zij in de toekomst graag anders zouden zien met betrekking tot de communicatie bij veranderingstrajecten. Wat zouden

verbeterpunten kunnen zijn om verschillen in de perceptie van mensen op de werkvloer en het management te kunnen verkleinen?

Respondenten geven aan weinig over de toekomst te weten en weinig informatie te ontvangen. Een respondent verwoordde het als volgt: *“Ja op zich, vind ik dat de communicatie eigenlijk nog wel wat beter kan. Men vertelt altijd wel iets, maar net weer niet wat je graag wilt horen of wat je achteraf hoort dus, het gaat altijd met een omweggetje nog. Dus het blijft altijd nog een beetje vaag.”* (Interview 8:43/50). Verder geeft men aan vooral meer specifieke details te willen ontvangen over veranderingen. *“Ik denk dat je nog iets meer kan voorbereiden, iets meer ‘en detail’ ook als je net wat meer mensen erbij betreft. Misschien dat je de tijdspanne tussen het mededelen en het invoeren nog net iets meer kan verkorten. Dat is wel heel belangrijk. Als mensen het horen moeten ze ook vrijwel meteen weten waar ze aan toe zijn. Dus eigenlijk moet je de problemen al hebben opgelost*



*voordat ze zich kenbaar hebben gemaakt.”(interview 20:379)*

Men blijkt behoefte te hebben aan het ontvangen van meer informatie over de visie van Sdu Uitgevers op de toekomst. Wat gaat er in de toekomst gebeuren en waar gaan de prioriteiten liggen?(interview 9:449-465). Een suggestie die gedaan werd is om frequenter een sessie in te lasten waarbij de voltallige directie naar de BU komt. Zij kunnen dan de plannen voor de toekomst presenteren en toelichten. Zo kunnen medewerkers worden ingelicht over de prioriteiten.(interview 5: 510).

Een aantal respondenten gaf aan de borrel niet als een geschikt medium te zien om toekomstige veranderingen kenbaar te maken. Er zouden te weinig mensen komen om een belangrijke boodschap via deze weg te communiceren. *“Het gewicht van de speech, denk ik, moet je afstemmen op het publiek wat er komt. En als er slechts 100 man komen op een borrel, kan je niet een bepaalde wijziging neer leggen van ‘dit is het’. Want dan heb je 1/8 van je*

*personeel weet het op die manier en de rest moet dan het weer lezen van kennet of weet ik het allemaal. Dat kan niet. Zeg dan als Sam zijnde, jongen, directeuren het is nu 10 uur, iedereen werk stil leggen en nu een afspraak. Dan lijkt het wat gewichtiger maar dan komt het tenminste over”(Interview 18: 491)*

Mensen zouden graag zien dat KenNet in tijden van veranderingen in de toekomst beter bijgehouden wordt. Verder zou men graag zien dat als bepaalde documenten niet op tijd kunnen verschijnen, er duidelijkheid verschaft wordt over de reden daarachter. *“En voor de organisatie en dat is ook wat ik veel gehoord heb, iedereen had zoiets van ‘ja leuk hoor die pagina op KenNet’ en dan was de update weer van 2 of 3 weken geleden. En de data die daarin stonden, die werden niet gehaald.” (Interview 7:319)*

Een ander punt dat een respondent noemde was het gebrek aan formele communicatie omtrent het verhuizen naar een andere afdeling. Alles werd informeel geregeld en een

49

schriftelijke bevestiging van overplaatsing ontbrak. *“Wat ik merkwaardig vind is dat, of tenminste ik niet, schriftelijk bevestigd heb gekregen dat ik naar een andere afdeling ben geplaatst. (...)Want mijn laatste briefje is dat ik in dienst ben bij, of tenminste de gewijzigde afdeling Information Services, dus theoretisch gezien werk ik bij een afdeling die niet meer bestaat.”* (Interview 7:188)

De aanwezigheid van de directieleden op de werkvloer is volgens sommige respondenten voor verbetering vatbaar. De term ‘management by walking around’ werd hierbij genoemd als een ontwikkeling die nu al op managementniveau ontwikkeld is, maar wat op directieniveau misschien ook wel wat meer zou mogen. (interview 5: 520).

## 4. Conclusie

In deze conclusie zal antwoord worden gegeven op de hoofdvraag die centraal heeft gestaan in dit onderzoek. Deze luidt als volgt: *‘Is er sprake van verschil tussen de intentie van het management en de perceptie van de mensen op de werkvloer aangaande ‘Organisatie 2009’ met betrekking tot communicatie?’*

De term ‘Organisatie 2009’ blijkt niet bij iedereen bekend te zijn. Ook vindt een aantal medewerkers de term niet in alle gevallen gepast omdat zij het als een reorganisatie zien. Volgens het management is het doel van organisatie 2009 tweeledig: enerzijds het beter aan laten aansluiten van de businessunits op de markt, anderzijds het verbeteren van de structuur van de organisatie zoals bij de concurrent al is gebeurd. Respondenten hebben het gevoel dat de organisatie nu logischer is ingedeeld. Zij noemen als redenen voor de veranderingen kostenbesparingen, en de eventuele verkoop of opsplitsing van Sdu uitgevers. Hier is een verschil merkbaar tussen intentie en perceptie.

Deze verschillen worden beïnvloed door verschillende factoren. De borrel waarop de veranderingen werden aangekondigd werd gezien als een teken van betrokkenheid van het management. Echter, sommigen werknemers vonden dat het geen geschikte setting was voor een dergelijke aankondiging. Na de eerste aankondiging wordt KenNet als een goed middel gezien om medewerkers op de hoogte te houden. In het geval van Organisatie 2009 is KenNet niet voldoende up-to-date gehouden.

Respondenten stelden de informatiebijeenkomsten binnen de bu’s op prijs. Deze werden gezien als persoonlijk en een goede manier om informatie over te brengen. Echter, het feit dat verschillende afdelingen hieraan een andere invulling gaven kwam de eenduidigheid van de informatie niet ten goede. De wandelgangen hebben gedurende het traject Organisatie 2009 een grote rol gespeeld.

Respondenten geven aan dat deze rol zo groot was vanwege een gebrek aan formele communicatie.

De cultuur van Sdu typeert men als open, informeel en relatief horizontaal. Dit wordt gewaardeerd hoewel de sfeer

soms ook zakelijk en weinig warm is. Binnen de organisatie zijn verschillende bloedgroepen te onderscheiden. Mensen die kort bij Sdu werken, mensen die er al werkten voor 1988 en mensen die afkomstig zijn van externe partijen. Elk van deze partijen werkt binnen zijn eigen culturele context. Daarnaast speelt het verschil in cultuur tussen CentreCourt en Binckhorst een rol.

Sommige respondenten gaven aan veranderingen niet altijd te waarderen. Voornamelijk door het tempo waarin veranderingen zich de laatste tijd hebben opgevolgd.

Per onderwerp bestudeert vanuit de literatuur zijn er parallellen gevonden met de analyse vanuit de empirie.

### **Communicatie**

Respondenten vonden het prettig dat er via een personeelsborrel persoonlijk werd gecommuniceerd. Dit strookt met de opinie van Koeleman dat mensen een speech waarderen, doordat er rechtstreeks contact is en men mondelinge communicatie nog steeds het hoogst waardeert. Anderzijds had men twijfels bij de setting van

een borrel. Interessant hieraan is dat er op de personeelsborrel geen ruimte was voor interactie. Dit is iets dat Koeleman als essentieel acht voor het succes van een speech. De ruimte om vragen te stellen of opmerkingen te plaatsen is van groot belang en de reële mogelijkheden daartoe, worden gezien onze resultaten, door Koeleman onderschat.

KenNet werd door respondenten gezien als een geschikt middel om te communiceren vanuit de directie omtrent ‘Organisatie 2009’. In de literatuur wordt het intranet gezien als een goede bron voor de verhoging van de informatierijkheid binnen organisaties. Maar onze gegevens laten de voorwaarden hiervoor zien. Onze respondenten hadden als belangrijk kritiekpunt dat de informatie op KenNet niet voldoende up-to-date was. Tevens vonden de respondenten dat ze te weinig op de hoogte gebracht werden van de redenen voor vertragingen. Koeleman geeft aan dat intranet de verwachting schept dat de informatie actueel is en dat informatie snel zal verschijnen. De organisatie zal er dan ook op ingericht moeten zijn dat aan deze verwachting voldaan wordt. Als

dit niet zo werkt, kan het medium als onbetrouwbaar gezien worden of kan het negatief werken voor het management. Interessant is dat veel respondenten het niet verschijnen van informatie vrij fel verwoorden in hun reacties.

Ten derde hebben de wandelgangen bij het traject 'Organisatie 2009' een grote rol gespeeld. Volgens respondenten wordt wandelgangenpraat versterkt werd door het gebrek aan volledige formele communicatie. Bovee geeft aan dat veel managers huiverig zijn voor de wandelgangen en er daarom geen gebruik van maken of er niet handig op inspelen. Wandelgangen zijn in principe oncontroleerbaar, maar een intelligente omgang met informatie en communicatie kan de deformatie door de werking van de wandelgangencircuits beperken. Het gaat dus niet alleen om de suggestie – zoals de literatuur aangeeft – om meer gebruik te maken van de wandelgangen maar vooral om een intelligent gebruik ervan.

## **Leiderschap**

Sdu Uitgevers lijkt een managementstijl toe te passen die overeenkomt met de stijl van Fiedler. 'Organisatie 2009' is, net als een aantal veranderingstrajecten in het verleden een proces dat relatief directief en top-down geïnitieerd is. Respondenten gaven aan de directie te vertrouwen in haar beslissingen en te haar waarderen. De meeste werknemers hebben relatief gestructureerde taken. Zij hebben bepaalde vaste taken, bijvoorbeeld het uitgeven van een blad. Deze taak blijft in de veranderende omstandigheden overeind.

De machtspositie van het management is relatief groot te noemen. Werknemers zijn gewend aan beslissingen van bovenaf en dat past volgens de literatuur goed bij een taakgerichte stijl. Deze zou gegeven de situatie het meest effectief zijn. De managementstijl van Sdu is te typeren als relatief taakgericht.

Opvallend is de mate waarin de werknemers betrokken zijn bij het traject. Er is bewust voor gekozen dit niet al te intensief te doen. Volgens de literatuur hangt dit af van de vraag of voldoende informatie voorhanden is, de beslissing gevoelig is en de vraag of draagvlak onder het personeel

nodig is. Uit de empirie blijkt dat respondenten het niet nodig vonden om actief betrokken te zijn bij de beleidsvorming.

Tenslotte blijkt uit de literatuur dat de leider ondergeschikten moet inspireren door het uitdragen van zijn persoonlijke visie. Dit lijkt bij Sdu weinig het geval te zijn. De meeste respondenten gaven aan niet op de hoogte te zijn van organisatiebrede doelen en missie.

### **Cultuur**

Uit de literatuur komt naar voren dat er in een organisatie subculturen zijn, er kan dus niet over één cultuur gesproken worden. Bij Sdu Uitgevers is dit ook terug te zien. Via de verschillende afdelingen, locaties, en verschillende bloedgroepen geven subculturen op een andere manier betekenis aan ‘Organisatie 2009’. Omdat cultuur een sterke invloed kan hebben binnen organisaties is het volgens de literatuur van belang om hier rekening mee te houden bij de ontwikkeling van nieuw beleid. Zo kunnen deze plannen op een succesvollere wijze tot uitvoer gebracht worden en lopen ze minder snel kapot

op tegenwerkende bedrijfssubculturen. Kernwoorden voor het succesvol managen van een organisatie, haar cultuur en subculturen zijn vertrouwen, openheid en betrokkenheid.

Door dit te laten zien als directie, vertrouwen uit te stralen naar de werknemers en deze ook te vertrouwen, ze met openheid te benaderen en te betrekken bij zaken die de organisatie aangaan, kan er beter ‘gemanaged’ worden. Deze facetten van het managen van een organisatie met haar cultuur komen ook uit de empirie naar voren.

Respondenten geven aan dat ze op een eerlijke manier benaderd willen worden. Niet eerlijk communiceren, oftewel niet alle redenen voor veranderingen doorgeven kan hierdoor voor verschil tussen perceptie en intentie zorgen. Doordat er op sommige punten onduidelijkheid is bij werknemers is er ruimte over voor eigen perceptie. Ook door de wandelgangen en verschillende culturen ontstaan er verschillende vormen van betekenisgeving.

Staan rationaliteit, snel handelen, resultaatgerichtheid centraal dan kunnen verschillen in intentie en perceptie voor grotere problemen zorgen. Af en toe valt zo’n insteek



te herkennen bij Sdu Uitgevers, dit geven mensen ook aan, er blijkt druk vanuit de aandeelhouders gevoeld te worden. Het blijkt dat toegeven aan deze druk door het management soms tot onbegrip over het nut van de veranderingen leidt. Daarbij leidt het ook tot gelatenheid over de verandering waardoor intenties van management wellicht niet goed overkomen. Sommige afdelingen werden sneller en opener ingelicht en was er meer waardering voor wat het management deed en kwamen intenties beter over.

### **Betekenisgeving**

Zowel uit de empirie als uit de literatuur blijkt dat individuen continu op hun eigen wijze betekenis geven aan handelingen en situaties. Dat die betekenisgevingprocessen soms tot verschillende of zelfs contrasterende percepties van situaties leiden, is in dit onderzoek duidelijk geworden. Waar bijvoorbeeld de directie ervan uitging dat ‘Organisatie 2009’ een goede titel zou zijn voor de organisatieveranderingen, percipieerden veel respondenten dit heel anders. Zij gaven vanuit hun eigen referentiekader betekenis aan de organisatieveranderingen en hieruit bleek

dat ze niet tevreden waren met de door de directie gekozen term ‘Organisatie 2009’. Dat verschil in perceptie niet alleen bestaat tussen de directie en de werkvloer maar ook tussen medewerkers op de werkvloer bleek bijvoorbeeld uit hoe de personeelsborrel gepercipieerd werd. Aan deze borrel werd door sommige medewerkers een positieve betekenis gegeven, terwijl anderen hier met een negatief gevoel op terugkijken. Het moge duidelijk zijn dat het management van Sdu Uitgevers met een veelheid aan sociale percepties te maken heeft. De verschillende manieren van betekenisgeving resulteerde erin dat de medewerkers ‘Organisatie 2009’ anders percipieerde dan het management bedoelde. Volgens de theorie van Weick is het onvermijdelijk dat er verschillen bestaan tussen de intentie en perceptie van een boodschap omdat ieder individu zijn eigen beeld van de werkelijkheid construeert volgens het enactment-selectie-retentie proces. Volgens hem handelen groepen eerst, om vervolgens terugkijkend op hun handelen betekenis te geven aan wat ze samen gedaan hebben. Na de doorgevoerde veranderingen blijkt inderdaad dat respondenten op hun eigen wijze betekenis

geven. Toch lijkt het alsof de respondenten voorafgaand aan de implementatie van 'Organisatie 2009' hier al betekenis aan hadden gegeven. Deze aanname past bij de theorie van van Maanen die ervan uitgaat dat leden van een organisatie op gecoördineerde wijze handelen, naar aanleiding van hun al lang gedeelde set aan meningen, interpretaties en ervaringen. Volgens van Nistelrooij zou het vervolgens mogelijk zijn om deze sociale percepties te beïnvloeden via communicatie zodat een aanzet gegeven kan worden voor aangepast gedrag. Wellicht kan de directie via bewuster gekozen communicatie de sociale percepties binnen de organisatie scherper beïnvloeden.



## 5. Discussie

Dit hoofdstuk zal worden gewijd aan een reflectie op de literatuur vanuit de empirie. Zijn er zaken uit de praktijk die niet corresponderen met de literatuur?

De geraadpleegde literatuur gaat ervan uit dat aan keuzes van het management een bewust keuzeprocess vooraf gaat. In het algemeen kan gezegd worden dat de literatuur weinig ruimte laat voor willekeur. Uit de empirie blijkt dat dit niet altijd het geval is. Vaak blijkt men, op management niveau en daaronder, keuzes niet te maken op basis van volledige informatie en rationele afwegingen. Sterker nog, soms zijn beslissingen beperkt afgewogen of zelfs willekeurig. *“Ik moet zeggen dat ik het wel een beetje op de automatische piloot heb gedaan. Want we hebben het al eerder gedaan. Ik dacht: ‘We doen gewoon ongeveer hetzelfde, dan komt het wel goed.’”* (Interview 1:337) Het zou wellicht waardevol zijn om nader wetenschappelijk onderzoek te doen naar deze processen van relatieve willekeur.

Een volgende interessante discrepantie tussen literatuur en empirie hangt samen met betekenisgeving. Weick (2005) stelt dat het niet nodig is dat leden van een organisatie dezelfde interpretaties delen omdat gedeelde betekenis eerder een uitkomst is van collectief handelen dan een randvoorwaarde. Van Maanen daarentegen gaat ervan uit dat collectief handelen juist ontstaat vanuit een gedeelde set aan waarden en interpretaties. Uit empirie is gebleken dat elementen uit beide theorieën kunnen voorkomen. Zo is bijvoorbeeld voorafgaand aan ‘Organisatie 2009’ in de wandelgangen een collectief beeld ontstaan over de aankomende organisatieveranderingen. Dit houdt in dat werknemers voorafgaand aan de veranderingen al zijn begonnen met percipiëren en met de ontwikkeling van een gedeeltelijk collectief beeld. Deze constatering volgt de lijn van van Maanen. Echter bleek ook de lijn van Weick in de empirie terug te vinden omdat respondenten na de implementatie van ‘Organisatie 2009’ hieraan allemaal op een andere manier betekenis leken te geven. Het lijkt er dus op dat beide theorieën dichter bij elkaar kunnen komen dan de literatuur in eerste instantie doet vermoeden.

## 6. Aanbevelingen

Op basis van het verrichtte onderzoek naar de communicatie rondom ‘Organisatie 2009’ zijn er enkele aanbevelingen te doen aan Sdu Uitgevers. De aanbevelingen zijn te verdelen in twee categorieën. De eerste categorie bestaat uit adviezen ten aanzien van toekomstige organisatieveranderingen op basis van verzamelde informatie over ‘Organisatie 2009’. De tweede categorie bestaat uit algemene adviezen voor de organisatie als geheel. Dit zijn aanbevelingen tot nader onderzoek.

### Helderheid

Een van de zaken die naar voren kwam in het onderzoek is het gebrek aan helderheid en volledigheid van communicatie vanuit de directie. Onder respondenten heerst het gevoel dat informatie niet volledig kenbaar werd gemaakt. Daarnaast had men het gevoel dat de directie langer wachtte met informeren dan wenselijk, terwijl zij al wel over deze kennis beschikten. *“Dat Sam inderdaad een keer per businessunit komt vertellen van ‘dit gaat er*

*gebeuren’. En dan eerlijk, niet vaag.”*(interview 11: 344)  
*“Soms wil men [de directie, red.] wel wat zeggen maar kan men nog niet iets zeggen omdat iets nog niet helemaal rond is (...) Zeker als dat dan drie, vier keer gebeurt, dan is dat ook weer moeilijk hè. Want de mensen willen graag een antwoord hebben over wat er met hen gebeurt”*  
(interview 8: 148)

Bij toekomstige veranderingen in de organisatie zou de directie hier beter op kunnen letten. Hierdoor krijgen medewerkers het gevoel dat ze duidelijk, compleet en eerlijk geïnformeerd zijn. Medewerkers willen serieus genomen worden en op de hoogte gesteld worden van de bedoelingen van de veranderingen.

### Gebruikte communicatiemiddelen

#### *Speech*

Mededelingen over een relatief ingrijpende verandering als ‘Organisatie 2009’ kunnen beter niet op een borrel worden gedaan. De dominante mening is dat dit niet een geschikte setting hiervoor is. Daarentegen waarderen medewerkers het wel als de CEO een praatje houdt van lichtere inhoud

tijdens een borrel. Belangrijke veranderingen kunnen beter gecommuniceerd worden op een formeler moment.

Daarnaast is het goed om tijdens een dergelijk formeel moment mogelijkheid tot interactie te bieden. *“Gezellige plek, gezellig met elkaar borrelen. Dat is geen goede plek om zo even tussen neus en lippen door te vertellen dat alles gereorganiseerd wordt en dat je niet weet wat voor gevolgen dat voor jou kan hebben.”*(Interview 13: 80)

#### *KenNet*

Het Intranet van Sdu Uitgevers wordt in principe positief gewaardeerd. KenNet is daarmee een medium dat geschikt is om te gebruiken bij eventuele toekomstige veranderingen. Echter, het moet niet gezien worden als een medium om veranderingen bekend te maken. Wel kunnen mensen op de hoogte gehouden worden van de stand van zaken via KenNet. De informatie dient beschikbaar, actueel en toereikend te zijn. *“Als op een bepaalde aangekondigde datum dan bekend is wie waar komt te zitten, dan gaat iedereen naar dat organogram zitten kijken. En als dat er dan niet staat dan is dat jammer.*

*Dat is een beetje teleurstellend.”* (interview 4: 117)

Wanneer men het medium als betrouwbaar ziet straalt dit af op de directie. Het intranet moet zorgen voor meer duidelijkheid, niet om nieuwe vragen op te roepen. *“Als ik nu op ‘Organisatie 2009’ zoek, dan zie ik dit. Meer is het niet. En wat er staat, is lang niet voor iedereen relevant. (...) Het biedt te veel ruimte aan eigen interpretatie, omdat het niet expliciet gemaakt wordt. Wat bedoelen ze nu precies?”* (interview 16: 232)

#### *Afdelingsoverleg*

Werknemers waarderen het om in een kleine setting te worden geïnformeerd over veranderingen. Dit kan de op eigen afdeling of de eigen businessunit zijn. Dit maakt interactie met directieleden mogelijk. Werknemers zullen hierdoor minder snel met vragen en onduidelijkheden achterblijven. *“Ja, zeker weten. Ik vond dat dat [afdelingsoverleg, red.] heel goed werkte ja. Iedereen kon zijn vragen kwijt, als ze boos waren dan kon dat ook maar dan heb je wel alles op tafel.”*(Interview 13: 334) In de toekomst is het wellicht mogelijk om bekendmaking van



veranderingen via de bu's te doen. De bu's zijn onderdelen van de uitgeverij waar werknemers zich mee identificeren. Zo kan informatie beter worden gespecificeerd.

### **Wandelgangen**

De wandelgangen zijn een aspect binnen elke organisatie. Mensen praten met elkaar, ook over het werk, de organisatie en de gang van zaken. Dat is onvermijdelijk. Als er iets gebeurt in een organisatie gaan mensen hierover praten en speculeren. Oorzaken voor dat speculeren liggen in onbekendheid of onvolledigheid van informatie. Is informatie wel volledig voorhanden dan hoeft er niet of minder gespeculeerd te worden omdat er duidelijkheid heerst. Op deze manier wordt ervoor gezorgd dat alleen juiste informatie in de wandelgangen verspreid wordt. *“Maar men wil wel de mensen informeren maar men kan er niet echt iets exact zeggen. En dat maakt het voor een hoop mensen toch altijd wel weer moeilijk denk ik. En dat levert dan meteen allemaal wandelgangverhalen op. De ene vangt dit stukje op en de ander vangt dat stukje op. En dat maakt het toch allemaal onrustig denk ik.”*(interview 8:

167)

### **Visie**

Medewerkers vinden het vervelend over zo weinig kennis van de toekomst van Sdu Uitgevers te beschikken. Men heeft geen zicht op de intenties van het management van de komende jaren. Daarnaast weet men weinig over een eventuele missie van de organisatie. Doordat werknemers niet weten wat de lange termijn gaat brengen is het moeilijker om het nut van 'Organisatie 2009' in te zien. Zij kunnen het niet in een groter geheel plaatsen. Dit heeft een negatieve invloed op de betrokkenheid van medewerkers bij Organisatie 2009.

*“Omdat nooit omschreven is waar Sdu nou voor staat. Het is nooit omschreven. We hebben wel een missie gehad die zegt we willen vakinformatie voor professionals, maar dat is wat je doet. Het is niet waar je voor staat.”* (interview 6: 191) Het is raadzaam medewerkers hiervan op de hoogte te stellen door de missie en langetermijnvisie aan te scherpen en te communiceren.



## Literatuurlijst

- Alvesson, M. (1996), '*Communication, Power and Organization*', de Gruyter: Berlijn.
- Bovee, C.L. en Thill, J.V, (2004) '*Zakelijk communiceren*', Amsterdam: Pearson Education.
- Boeije, H. (2005) '*Analyseren in kwalitatief onderzoek*', 3e oplage 2008, Den Haag: Boom Uitgevers
- Donellon, A., Gray, B., Bougon, M., 1986, 'Communication, Meaning, and Organized Action', in: *Administrative Science Quarterly*, Vol. 31, No 1, pp. 43-55, Published by: Johnson Graduate School of Management, Cornell University.
- Gubler, H. (2008), '*Organisatieveranderingen verbinden aan een context*', Scriptie Open Universiteit Managementwetenschappen Strategy and Organization.
- Koeleman, H. (1992) '*Interne communicatie als managementinstrument, strategieën, middelen en achtergronden*' 3e herziene druk 2002, Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- Koot, W., Hogema, I. (1990), '*ORGANISATIECULTUUR fictie en werkelijkheid*', Muiderberg: Couthino BV.
- Krogt, Th,P,W.M van der, Vroom, C.W. (1995), '*Organisatie is beweging*', Utrecht: Uitgeverij Lemma BV, 1995.
- Marten, J. (2002), '*Organizational Culture, Mapping the Terrain*', Thousand Oaks: Sage Publications.
- Oss, L. van 2003, 'Op zoek naar de bril van de ander: een organisatie bezien vanuit het sociaal-constructivisme', in: *Organisatiediagnostiek, betekenis geven aan gedrag in organisaties*, red. Oever, J. van den en Otto, M., Druuten: Kluwer.
- Stoner, J.A.F., Freeman, R.E., Gilbert, D.R. (1996), '*Management*', Schoonhoven: Prentice Hall/Academic Service.
- Stoter, A. (1997) '*De communicerende organisatie, communicatie in relatie tot organisatieverandering*' Tweede druk 2007, Utrecht: Lemma.
- Waal, A.A. de (2003) 'Bevorderen van prestatiegericht gedrag' in: *Maandblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie* maart 2003
- [www.sdu.nl](http://www.sdu.nl) (april, 2009)