

Participatie en communicatie in veranderende organisaties

mw L.J.M. Glavimans MBA

drs E. Reijnders

31

De auteurs danken E.G.O. Groenewold (Coopers & Lybrand) voor zijn bijdrage aan dit artikel.

Een gewijzigde versie van dit artikel is verschenen in het tijdschrift *Communicatief* (7e jaargang, nr 5), augustus 1994

- [Inleiding](#)
- [1 Participatie bij veranderingen](#)
- [2 Communicatie bij veranderingen](#)
 - [2.1 WAT communiceren?](#)
 - [2.2 HOE communiceren?](#)
 - [2.3 WIE wordt aangesproken?](#)
 - [2.4 WANNEER communiceren?](#)
- [3 Weerstandsstrategieën en communicatie](#)
- [4 Do's en don'ts](#)
- [Literatuur](#)
- [De auteurs](#)



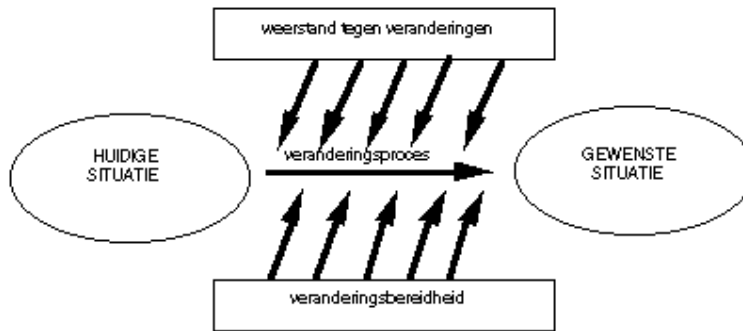
Inleiding

Het invoeren van veranderingen in een organisatie is meestal een lastige zaak. "Hoe krijgen we de mensen mee?" is dan een veel gestelde vraag. Het denkwerk daarover mondt meestal uit in een fraaie nieuwsbrief of een *peptalk* van de directeur op de zeepkist. Het is te hopen dat de medewerkers dan inderdaad 'meegaan'. In de praktijk zien we vaak dat de meesten na zo'n praatje hun schouders ophalen en weer gewoon aan het werk gaan. En de nieuwsbrief wordt slecht gelezen of bevat niet de informatie waarop de medewerkers zitten te wachten. Door de communicatie over de verandering op een andere manier aan te pakken, is het mogelijk de weerstand die zich vaak voordoet te verminderen. Veranderingen kunnen zo gemakkelijker worden doorgevoerd.

Case

Een dienstverlenend bedrijf is gevestigd in een groot aantal gebouwen, verspreid over één bedrijventerrein. Die spreiding heeft er in het verleden toe geleid dat er koninkrijkjes in het bedrijf zijn ontstaan en de onderlinge communicatie is verslechterd. Daarnaast vormt de herkenbaarheid van het bedrijf bij klanten en medewerkers een probleem. Bovendien heeft het bedrijf bij haar externe relaties niet het energieke en expanderende imago dat zij zou willen. Om voor deze problemen een oplossing te bieden, besluit het bedrijf alle vestigingen onder te brengen in één nieuw te bouwen hoofdkantoor. Alle onderdelen van het bedrijf zullen in dit kantoor worden gehuisvest. Een grote verandering staat dus op stapel!

Veranderingen zijn noodzakelijk als de huidige situatie in het bedrijf niet langer overeen komt met de gewenste situatie. Om de kloof tussen deze twee te overbruggen, doorloopt de organisatie een veranderingsproces. Tijdens dat proces zijn helpende en belemmerende krachten werkzaam. Een helpende kracht is bijvoorbeeld de veranderingsbereidheid van de medewerkers. Dit is de bereidheid van mensen om zich in te zetten als de situatie dat vraagt. Een belemmerende kracht is bijvoorbeeld de weerstand tegen de veranderingen. Die weerstand komt voort uit het feit dat er belangen van mensen als gevolg van de verandering onder druk komen te staan.



Figuur 1 Het veranderingsproces in beeld gebracht

Case

Op dit moment beschikken de meeste medewerkers in het bedrijf over ruime faciliteiten, zoals een eigen printer, een eigen fax, een eigen archief en een vergaderhoekje in de werkkamer. Het nieuw te bouwen hoofdkantoor wordt opgezet volgens een concept dat de medewerker aan de ene kant autonomie garandeert, doordat hij ongestoord kan werken in zijn eigen kamer. Aan de andere kant zijn zaken als de archief-, printer- en vergaderfunctie nu centraal georganiseerd. Hierdoor wordt de communicatie gestimuleerd en ontstaat er een balans tussen privacy (autonomie) en sociaal contact (interdependentie). Omdat het nieuwe kantoor-concept duidelijk afwijkt van de huidige situatie, bestaat er bij de medewerkers nogal wat weerstand tegen de voorgenomen verhuizing. Zij vrezen op kleinere kamers te moeten werken en hun apparatuur en archief te moeten delen met anderen.

Om de weerstand als hierboven beschreven te verkleinen, kan een tweetal lijnen worden gevolgd die elkaar bovendien goed aanvullen

1. De participatie van de betrokkenen bij de invulling van de verandering vergroten
2. Communicatie over de veranderingen



1 Participatie bij veranderingen

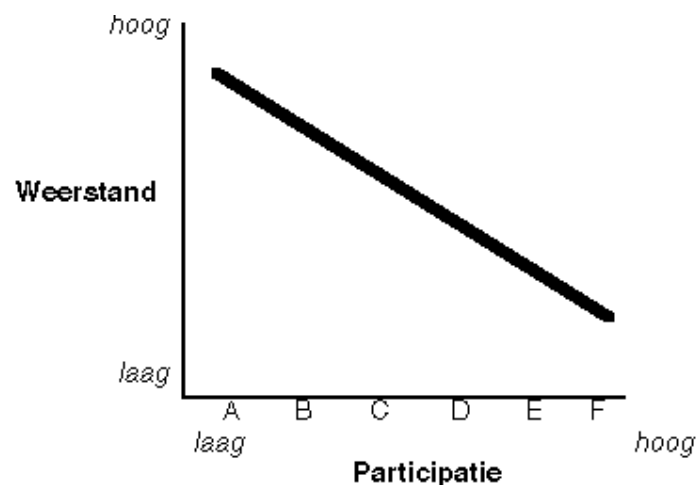
Veelal bestaat er bij de leidinggevenden enige huiver om mede-werkers meer 'inspraak' te geven. Het management vreest dat daardoor de uitkomst van het veranderingsproces wel eens heel anders zou kunnen zijn dan zij voor ogen heeft. Daarom kiest de leiding er vaak voor om de medewerkers pas achteraf te informeren. Er is dus nauwelijks sprake van participatie en dat leidt weer tot weerstand tegen de voorgenomen verandering. De medewerkers hebben immers niet het gevoel dat zij hun belangen hebben kunnen behartigen.

Natuurlijk hoeft niet te worden gestreefd naar een volledig demo-cratistische manier van besluitvorming over de veranderingen. Dat zou immers de invoering van de verandering alleen maar vertragen. Aan de andere kant roept het simpelweg opleggen van de veranderingen ook te veel weerstand op. Bij het zoeken naar een evenwicht tussen deze twee uitersten, helpt het om een onderscheid te maken tussen het doel van de verandering (het WAT) en de wijze waarop zij wordt ingevuld (het HOE). De medewerkers kunnen dan inspraak krijgen in de wijze waarop de verandering wordt ingevuld, terwijl tegelijkertijd vaststaat dat er zal worden veranderd. De leiding blijft dus vasthouden aan het doel, terwijl er verschillende wegen te bewandelen zijn om het doel te bereiken. Er zijn immers meerdere wegen die naar Rome leiden!

Tussen de twee uitersten van het volledig democratisch beslissen over de verandering en het eenvoudigweg opleggen, ligt een aantal varianten. We onderscheiden er zes en kunnen deze varianten uitzetten op een continuüm, waarop de mate van participatie telkens toeneemt (Heller, e.a., 1988)

- A. Geen of minimale informatie verstrekken aan de medewerkers
- B. Alleen informatie verstrekken aan de medewerkers
- C. De medewerkers krijgen de mogelijkheid tot het geven van advies
- D. De adviezen van de medewerkers spelen mee in de besluitvorming
- E. Gezamenlijke besluitvorming
- F. De complete controle over de besluitvorming ligt bij de medewerkers

De ervaring is dat de weerstand afneemt, naarmate de participatie van de medewerkers hoger is.



Figuur 2 Weerstandsparticipatiemodel: de weerstand neemt af, naarmate de participatie hoger is

De keuze voor één van de zes posities hangt bijvoorbeeld af van de stijl van leidinggeven die men in het bedrijf gewend is en de cultuur van de organisatie. Heel belangrijk is ook de factor tijd. Tijdsdruk kan een belemmering vormen bij de inzet van participatie en communicatie. In veel gevallen ontstaat tijdsdruk echter doordat veel tijd wordt besteed aan onderzoek en analyse 'in de achterkamer'. Het management heeft nadien vaak haast met het doorvoeren van de verandering, waardoor er weinig tijd voor een zorgvuldige communicatie overblijft.



2 Communicatie bij veranderingen

Om de veranderingsbereidheid te vergroten, is niet alleen een zo groot mogelijke participatie van de medewerkers van belang. Ook communicatie over de verandering draagt bij aan minder weerstand. Maar dat vereist dan wel een speciale manier van communiceren. Er moeten in dat verband beslissingen worden genomen met betrekking tot het WAT, HOE, WIE en WANNEER.

2.1 WAT communiceren?

Een verandering betekent vaak dat bepaalde belangen van een of meer partijen onder druk komen te staan. Daardoor ontstaat dan weerstand tegen de verandering. We kunnen zeggen dat de mate waarin een medewerker veranderingsbereid is, afhangt van de mate waarin de verandering inwerkt op diens belangen. De veranderingsbereidheid is te vergroten door in de communicatie rekening te houden met de belangen die onder druk staan.

We onderscheiden tien basisbelangen.

- Werkzekerheid
- Status (intern) en imago (extern) van het werk
- Speelruimte en invloed
- Beloning en rechtspositie
- Taakhoud en kwaliteit van de arbeid
- Middelen
- Locatie/werkplek
- Ontwikkelingsmogelijkheden en carrière
- Werkbelasting
- Samenwerkingsverband (collega's, chef)

Het is de taak van de manager om na te gaan welke van deze basisbelangen bij de medewerkers in welke mate onder druk komen te staan. Aan de hand van onder meer individuele gesprekken of groepsgesprekken, of door middel van een korte vragenlijst kan een belangenhiërarchie worden opgesteld. Hierin staan in volgorde de belangen aangegeven die, in de beleving van de medewerkers, onder druk staan. In de inhoud van de communicatie over de veranderingen zal deze belangenhiërarchie een belangrijke rol

moeten spelen. Daarmee sluit de communicatie immers aan bij de belevingswereld van de medewerkers. Vaak is er namelijk op zich al minder weerstand als er duidelijk aandacht bestaat voor de belangen die onder druk staan.

Case

Tegen het middenzone-concept van het nieuwe hoofdkantoor bestaat nogal wat weerstand. Dit betekent dat er in de beleving van de medewerkers belangen onder druk staan door de voorgestelde verandering.

Hoewel -uit ervaringen in het buitenland- is gebleken dat het kantoorinrichtingsconcept na aanvankelijke scepsis, uiteindelijk een succes is geworden, vormt de weerstand van de medewerkers een serieus aandachtspunt. Daarom is besloten om de medewerkers per afdeling vragen en opmerkingen te laten formuleren over het veranderingsproces. Uit de aard van de reacties en het aantal keer dat die worden genoemd, wordt de projectleiding duidelijk waarover de mensen zich het meeste zorgen maken, ofwel welke belangen onder druk staan.

Als we deze punten vertalen naar een belangenhiërarchie, dan zien we dat door de nieuwe locatie vooral de status van het werk onder druk staat. Men moet immers in kleinere kamers gaan werken. Hiermee hangt samen dat men de middelen in de vorm van apparatuur en archief moet gaan delen met anderen. De vrees dat men moet vergaderen op de gang kan er op wijzen dat men vreest dat de kwaliteit van de arbeid onder druk komt te staan. Deze onderwerpen moeten vervolgens een vast onderdeel vormen in de communicatie.

2.2 HOE communiceren?

Behalve de inhoud moet ook de wijze van communiceren worden bepaald. De meeste organisaties kiezen voor een zogeheten *monoloog*-aanpak. Deze aanpak kenmerkt zich door éénrichtings-verkeer: de top geeft informatie aan de rest van de organisatie over de vastgestelde verandering. Veelal wordt alleen gecommuniceerd over aspecten die formeel zijn besloten. Men onthoudt zich dan van 'stand van zaken'-informatie omtrent allerlei lopende ontwikkelingen.

Een andere invalshoek is de *dialogo*-aanpak. Deze wordt gekenmerkt door tweerichtingsverkeer. Er is sprake van informatie-uitwisseling waarbij partijen over en weer de standpunten naar voren kunnen brengen inzake de verandering.

De meest vergaande aanpak is de *discussie*-aanpak. Hier is tevens sprake van tweerichtingsverkeer. De aanpak is er echter op gericht de medewerkers te betrekken bij het veranderingsproces door inspraak en medezeggenschap te organiseren. Een voorwaarde is dat de top de eigen opvattingen over de verandering ter discussie stelt en bereid is deze aan te passen.

Bij de keuze uit deze drie mogelijkheden komt automatisch de vraag aan de orde of tweerichtingsverkeer al dan niet gewenst is. Aansluitend bij de eerder genoemde keuzen over de mate van participatie, valt bijvoorbeeld te denken aan

- een monoloog over het doel van de verandering
- een dialoog over de algemene invulling ervan
- een discussie over de concrete invulling van de verandering door de direct betrokkenen.

Case

Onder het motto 'zien is overtuigen' bezichtigt een aantal groepen medewerkers een inmiddels gerealiseerd middenzone-concept op locatie in het buitenland. Het programma biedt de bezoekende medewerkers de gelegenheid de dialoog aan te gaan met de aldaar werkzame medewerkers en hen (kritische) vragen te stellen over de wijze waarop het

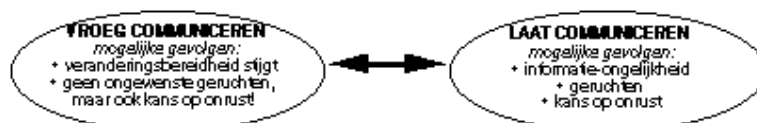
concept is ervaren. Bovendien kunnen van de kantoorlocatie video-opnamen worden gemaakt. Deze bezoeken bieden ook de mogelijkheid een betere inschatting te maken van de (on-)mogelijkheden van het middenzone-concept. Er is bewust voor gekozen dat het inrichtingsconcept nog kan worden bijgesteld op grond van de opgedane ervaringen.

2.3 WIE wordt aangesproken?

Behalve de inhoud van en de wijze waarop de communicatie plaatsvindt, dient in de derde plaats bepaald te worden op wie de communicatie is gericht. Er kan gecommuniceerd worden naar de medewerkers, de afdeling, de organisatie of de omgeving. Telkens wordt daarbij aangegeven hoe de veranderingen vanuit het desbetreffende perspectief worden gezien. De praktijk leert dat vrijwel nooit wordt gekozen om te communiceren op het individuele niveau (medewerkers) en op het omgevingsniveau (belanghebbenden, zoals klanten). De reden hiervoor is dat hierbij ook tegenargumenten aan bod kunnen komen en dat kan een bedreiging vormen voor de verandering. Maar de strategie om 'tegenstanders' de mogelijkheid tot formeel communiceren te ontnemen, kan ook een averechts effect hebben. Te eenzijdige communicatie tast immers al snel de geloofwaardigheid aan waardoor de weerstand juist toeneemt. Bovendien wordt hiermee de communicatie van de 'tegenstanders' aan het zicht van het management onttrokken.

Case

De medewerkers die 'op locatie gaan', krijgen nadrukkelijk de opdracht om de informatie-overdracht aan de thuisblijvers te verzorgen. Bij hun terugkeer zal tijdens een korte werkconferentie een informatiebijeenkomst voor de collega's worden voorbereid. Het idee is dat de overtuigingskracht van de boodschap groter is wanneer de medewerkers zelf aan hun collega's vertellen hoe het concept in de praktijk (wel of niet) werkt. Zij worden daarbij ondersteund door de eigengemaakte videobeelden. De communicatie is niet langer eenzijdig van karakter. Ook 'tegenstanders' worden serieus genomen en komen in de video aan het woord. Iedere medewerker die een bezoek brengt aan het voorbeeldproject, zal zijn verkregen kennis en beelden op deze wijze delen met een groep anderen. Hierdoor breidt de informatie over het veranderingsproject zich als een olievlek uit over de gehele organisatie. Tijdens deze bijeenkomsten krijgen de 'thuisblijvers' ook de gelegenheid om (kritische) vragen te stellen waarop zoveel mogelijk direct antwoord gegeven zal worden. Door geen censuur op de presentaties en beelden toe te passen, is de geloofwaardigheid van de boodschap aanmerkelijk hoger.



Figuur 3 Dilemma: wanneer communiceren?

2.4 WANNEER communiceren?

Tenslotte is de timing van de communicatie van groot belang. Begint men met communiceren aan het begin, tijdens of na afloop van het veranderingsproces? De ervaring leert dat door op een zo vroeg mogelijk tijdstip met communiceren te starten, de veranderings-bereidheid toeneemt. Hierdoor voelt men zich immers meer betrokken bij de op handen zijnde verandering en voelt men zich vanaf het begin serieus genomen. Bovendien wordt op deze wijze de kans op gewenste geruchten kleiner. Aan de andere kant kan vroegtijdig communiceren ook de onrust onder de medewerkers vergroten (figuur 3).

Daardoor besluiten managers in de praktijk nogal eens te wachten met communicatie over de veranderingen tot de beslissingen definitief zijn genomen. Maar hierdoor ontstaat, naast een vaak hardnekkige geruchtenstroom, ook een informatie-ongelijkheid tussen manager en medewerkers. De manager moet dan veel moeite doen de geruchten te ontzenuwen, maar wil/kan tegelijkertijd (nog) niet zeggen wat er werkelijk gaat gebeuren. Een praktisch onhaalbare opgave die meestal schadelijker is dan het bespreken van de onrust en weerstand. Een zekere mate van participatie over de invulling van de verandering laat zich dan ook goed combineren met het vroegtijdig verstrekken van de informatie.

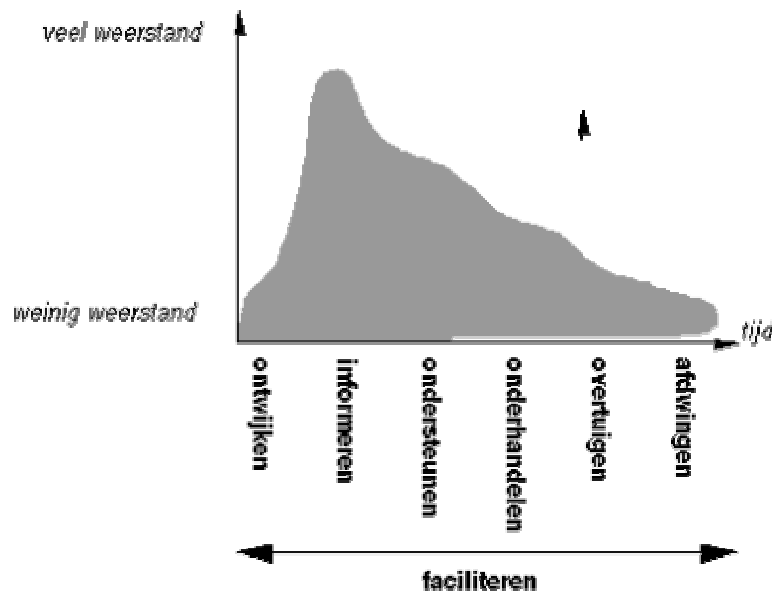
Case

Bij dit bedrijf is besloten om met communiceren te starten aan het begin van het veranderingsproces. Inderdaad ontstaat hierdoor enige onrust in de organisatie, maar men heeft tegelijkertijd het gevoel bij het proces betrokken te worden en de eigen belangen te kunnen behartigen. Het ziet er naar uit dat door de wijze waarop de communicatie bij deze verhuizing is aangepakt, de kans is vergroot om de gewenste situatie zonder onnodige vertraging te realiseren.

3 Weerstandsstrategieën en communicatie

Uit het voorgaande is duidelijk geworden dat de mate waarin de belangen van medewerkers onder druk staan, bepalend is voor de veranderingsbereidheid van de medewerkers. Als dat in sterke mate het geval, dan is de weerstand tegen de verandering hoog en de veranderingsbereidheid laag. We zagen dat bij de verhuizing van het dienstverlenend bedrijf.

Er is echter nog een tweede bepalende factor voor het welslagen van veranderingen. Dat is de (communicatieve) reactie van het management op de geconstateerde weerstand. Die reactie van het management is eigenlijk een keuze uit zeven strategieën (Ezerman, 1986), die de weerstand moeten verminderen. De zeven strategieën vormen eigenlijk ook de fasen waarlangs een veranderingsproces zich doorgaans ontwikkelt.



Figuur 4 Weerstandsstrategiemodel van Ezerman (in: Vrakking (red.), 1986)

1. *Ontwijken*
Als een manager op een ontwijkende manier omgaat met de veranderingen, hoopt hij dat de tijd in het voordeel zal werken. Er wordt niet snel gereageerd op geruchten, omdat er bijvoorbeeld hoop is dat externe factoren de zaak ten gunste zullen beïnvloeden. Er vindt dus geen communicatie plaats.
2. *Informereren*
Er worden gegevens verzameld, geanalyseerd en meegedeeld aan de betrokkenen. Ook worden mogelijke alternatieven eenzijdig aan de partijen voorgelegd. Kortom, er is duidelijk sprake van een communicatieve monoloog die vaak nogal wat weerstand oproept.
3. *Faciliteren*
Gedurende alle fasen worden condities geschapen om de verandering te doen slagen. De top observeert en stelt veel vragen aan de medewerkers om te horen wat er leeft. Er is een dialoog mogelijk over de wijze waarop de verandering wordt ingevuld (het eerder genoemde HOE).
4. *Ondersteunen*
De alternatieven worden op een rij gezet en de achtergronden van de weerstand worden besproken. Er wordt begrip getoond voor het standpunt van de ander en er wordt voorzichtig geïnformeerd naar de redenen van de weerstand. Een vertrouwelijke sfeer is belangrijk om deze communicatieve dialoog aan te kunnen gaan.
5. *Onderhandelen*
Een duidelijk 'hardere' benadering dan ondersteunen. Er is sprake van geven en nemen. Men is bereid compromissen te sluiten en men is tactisch in het verschaffen van informatie. Er is geen volledige openheid. Door het behoedzaam aftasten van de positie van de ander, bijvoorbeeld door het veelvuldig stellen van vragen, tracht men tot een compromis te komen. Communicatief gezien is hier eveneens sprake van een dialoog over de inhoud van de veranderingen en een discussie over het veranderingsproces.
6. *Overtuigen*
Een meerderheid van de medewerkers begint de noodzaak van de verandering in te zien. Door charismatisch optreden wordt de verandering

'verkocht'. Ook wordt objectieve informatie aangedragen die het standpunt van het management ondersteunt en worden mensen door belonen overgehaald mee te werken aan de verandering. Communicatief gezien krijgt nu de discussie de overhand.

7. Afdwingen

Dit is bedoeld om de laatste tegenstanders over te halen. Geen geringe opgave, omdat het risico bestaat dat deze *'die hards'* blijven proberen ook anderen voor hun standpunt te winnen. De leiding geeft daarom de consequenties aan wanneer men de verandering niet accepteert. Er worden eenzijdige afspraken gemaakt en zaken worden opgelegd. Tijdsdruk speelt nu een belangrijke rol. Het is de *'hardste'* weerstandsstrategie, waar eigenlijk alleen nog een monoloog volstaat.

Wanneer een manager deze strategieën gebruikt, is hij beter in staat de weerstand tijdens een veranderingsproces beheersbaar te houden. Door de strategieën in deze volgorde toe te passen, kan de weerstand dan ook tot een acceptabel niveau worden afgebouwd.

4 Do's en don'ts

Iedere verandering heeft zijn eigen kenmerken. De communicatie erover is dus ook elke keer anders. Toch kunnen we op grond van het voorgaande enkele *'do's en don'ts'* formuleren, die als hand-vatten dienen om de communicatie rond veranderingen daadwerkelijk te verbeteren.

- Start zo vroeg mogelijk met communiceren in een veranderingsproces. Vroeg communiceren levert uiteindelijk minder weerstand op dan het achteraf informeren. Laat de communicatie ook voortdurend terugkomen op de veranderingsagenda.
- Houd in de planning van het veranderingstraject rekening met de weerstandscurve. Maak voor ieder van de zeven strategieën vooraf een keuze omtrent de participatie en de communicatie. Bedenk dat een veranderingsproces tijd nodig heeft en er eigenlijk geen fasen overgeslagen mogen worden.
- Onderscheid het doel van de verandering (het WAT) en de manier waarop dat doel kan worden bereikt (het HOE).
- Informeer medewerkers voortdurend over de noodzaak van het WAT (middels een monoloog) alsook de onomkeerbaarheid ervan. Organiseer zoveel mogelijk participatie omtrent het HOE.
- Besteed in de communicatie aandacht aan de belangen die onder druk staan als gevolg van de veranderingen.
- Probeer geen partijen uit te sluiten van het communicatie-proces, maar toon meerdere perspectieven op de verandering (individu, afdeling, organisatie en externe omgeving).
- Stem de gebruikte communicatiemiddelen af op de doelgroep. Hoe persoonlijker de boodschap, hoe persoonlijker de communicatie dient te zijn. In de praktijk worden daarmee nogal eens wat fouten gemaakt, zeker als er persoonlijke consequenties aan een reorganisatie zijn verbonden.
- Informeer medewerkers over de gemaakte keuzen en het resultaat van

de veranderingen. Wat zijn de gevolgen van de verandering? Wat heeft de verandering opgeleverd? Zijn de doelen bereikt? Maar ook tussentijdse communicatie over de voortgang en geboekte successen.

- Oefen zo mogelijk op kleine projecten met deze aanpak van communicatie en participatie bij veranderingen.
- Wees flexibel en wees bereid van de veranderings- en communicatieplanning af te wijken.

Tenslotte

De kern van dit artikel is samen te vatten in drie communicatieve voorwaarden waaraan moet zijn voldaan, wil een verandering slagen

- Het einddoel en de belangen die onder druk staan als gevolg van de verandering, moeten in de communicatie centraal staan. Niet datgene wat de top belangrijk vindt.
- Communicatie moet plaatsvinden nog voordat de verandering start. Het is bovendien een continu proces. Zo kan voortdurend worden ingespeeld op eventuele reacties onder de medewerkers.
- Communicatie bij veranderingen vraagt niet om een monoloog van de leiding, maar om een participatieve dialoog, of liever: een discussie over de wijze waarop de verandering wordt ingevuld. Dat kost weliswaar meer tijd (en die ontbreekt soms), maar door een dialoog en discussie neemt de acceptatie van de veranderingen toe en de weerstand af.

Het is niet verstandig te wachten met het verbeteren van de communicatie tot zich een wezenlijke verandering voordoet. Begin al met kleine veranderingen, zodat partijen het (communicatie-) proces beter leren beheersen. En spreek verwachtingen -ook de communicatieve!- naar elkaar uit. Op die manier kan een wederzijds respect en vertrouwen worden opgebouwd, wat bij grote veranderingen van essentieel belang is. Communicatie kan echter niet voorkómen dat de basisbelangen worden aangetast. Maar uitgaande van de 'do's en don'ts' kan langzamerhand wel de veranderingsbereidheid groeien. En dat betekent een grotere kans op een succesvolle verandering in steeds veranderende organisaties.

mw L.J.M. Glavimans MBA,
adviseur.

drs E. Reijnders,
adviseur.

Literatuur

Désar, M.G.L.M., *Interne communicatie als management-instrument*, in: Praktijkcahier IC (nummer 1, pp. 29-35), september 1993

Ezerman, G.C., *Zeven strategieën om leiding te geven aan veranderingen*, in: Vrakking, W.J. (red.), *Management van organisatievernieuwing*, Koninklijke Vermande bv, Lelystad, 1986

Grefte, T. de, *Communiceren is meer dan beweren*, in: *Communicatief* (nummer 5), augustus 1992

Heller, F., e.a., *Decisions in organizations, a three country comparative study*, SAGE Publications, London, 1988

Lange, H., *Interne communicatie bij veranderingen*, interne publikatie GITP, Nijmegen, 1989

Mastenbroek, W.F.G., *Macht, organisatie en communicatie*, Holland Business Publications, Heemstede, 1993

Poppelaars, A., *Weerstand tegen verandering: wie of wat is verantwoordelijk?* in: *Gids voor Personeelsmanagement* (nummer 12), 1987

Reijnders, E., *Perceptieverschillen vaak oorzaak van interne communicatieproblemen*, in: *PR&V*, (nummer 7/8), 1992

Wissema, J.G., e.a., *Angst voor veranderen? Een mythe!*, Stichting Management Studies, Van Gorcum, Assen/Maastricht, 1988



De auteurs

Drs E. Reijnders is als organisatie-adviseur verbonden aan Holland Consulting Group. Hij houdt zich met name bezig met kwaliteits- en veranderprojecten, human resource management-opdrachten en advisering en training op het gebied van (interne) communicatie. Hij studeerde onder meer Communicatie aan het avond-HEAO en Organisatie & Beleid aan de Universiteit van Amsterdam.

L.J.M. Glavimans MBA is als organisatie-adviseur bij HCG vooral actief op de gebieden continue resultaatverbetering, versterken van klantgerichtheid, kwaliteitszorg in de professionele dienstverlening en fusie-begeleidingsprojecten. Daarnaast verzorgt zij trainingen op het gebied van (interne) communicatie. Zij studeerde onder meer Communicatie aan de Hogeschool voor Economie en Management en behaalde de Masters in Business Administration-graad aan 'Bradford Management-Centre' in Engeland.