



PROJET - HUT/P/MS- GVM/PSY2/1: Naar een maatschappelijk
verantwoord intern communicatiebeleid in tijden van
herstructurering. Voorstudie.

Samenvatting van het onderzoeksrapport

Christine DONJEAN, lector, lid van het LASCO
Christine HAMBURSIN, onderzoekster, lid van het LASCO
François LAMBOTTE, professor, lid van het LASCO
Philippe SCIEUR, professor, directeur van het CERIO

1. Doelstellingen en methode

1.1. Doelstellingen

Dit rapport werd opgesteld na een aanbesteding van de FOD Werkgelegenheid, Arbeid en Sociaal Overleg, die dit onderzoek op zijn actieprogramma had geplaatst om de communicatiepraktijken van organisaties in tijden van verandering en herstructurering te onderzoeken. De FOD wou hiermee enerzijds de communicatiepraktijken in het licht plaatsen die het doeltreffendst zijn en het meest rekening houden met het welzijn van de werknemers in tijden van herstructurering, en anderzijds de processen begrijpen en analyseren om tot conclusies te komen die de organisaties kunnen ondersteunen.

Het is die opdracht die vier onderzoekers aan de *Ecole de Communication* van de UCL (Site Louvain en Site Mons) hebben ondernomen. Dit rapport belicht dus op een wetenschappelijke wijze de rol van de communicatie in het veranderingsproces als factor van welzijn voor de werknemers; het analyseert de factoren die de communicatieprocessen in de organisaties stimuleren of bemoeilijken en nuanceert ze op basis van diverse factoren: het type van verandering, het statuut van de betrokken personen, de structuur, de cultuur, de geschiedenis, de waarden van de organisatie en haar praktijk op het gebied van de sociale dialoog...

Daarnaast wil dit rapport de relatie van de mensen met het werk en de evolutie van deze relatie in de tijd, tot op heden, sociologisch doorlichten en onderzoeken in welke mate deze evolutie een impact heeft op de manier waarop verandering en herstructurering worden beheerd.

De studie mondt uit in een geheel van originele resultaten en nieuwe aanbevelingen die kunnen worden samengevat in een gids bestemd voor iedereen die de communicatie in tijden van verandering moet beheren en die een doeltreffend en relevant strategisch communicatieplan wil uitwerken, rekening houdend met het welzijn van de personeelsleden die rechtstreeks of onrechtstreeks door de verandering worden getroffen.

Om deze doelstellingen te verwezenlijken, benadert de studie de verandering op diverse manieren: van haar definitie tot de praktijk in de organisaties, alles uitgesplitst volgens de omvang, de concrete omstandigheden, de expertise en de getuigenissen van de actoren.

De studie is in drie onderscheiden fases verlopen:

- Een literatuuroverzicht

Eenzijds, via een communicatieve benadering: zowel de Franstalige als de Engelstalige literatuur (84 artikelen en 13 werken) over het thema verandering zijn geanalyseerd, op zoek naar de sterke punten en de nog onverkende gebieden. Deze studie verschaft tevens een inzicht in de verschillende opvattingen van de verandering, haar fases en/of etappes, haar actoren, en de contexten waarbinnen ze plaatsvindt.

Anderzijds, via een sociologische benadering: deze analyse maakt het mogelijk de evolutie te schetsen van de relatie met het werk en van de thema's met betrekking tot het werknemerswelzijn.

- De studie van de concrete communicatiepraktijken in diverse ondernemingen maakt het mogelijk sommige schemerzones te belichten – zones die niet aan bod komen in de literatuur – en deze literatuur te vergelijken met de praktijken die de ondernemingen in ons land toepassen. Daartoe vonden ontmoetingen met 33

personen plaats op basis van halfgestructureerde interviews van één tot twee uur. Deze kwalitatieve benadering van de communicatiepraktijk spitst zich toe op concrete getuigenissen van actoren die de verandering hebben doorgevoerd, geleid, begeleid of ondergaan. De onderzoekers richtten hun interviews vooral op de benadering van het kritisch incident. De ondernemingen en de getuigen werden gekozen met het oog op een zo groot mogelijke diversiteit: regionale of taalkundige verscheidenheid, sectoren van verschillende grootte, geslacht. Hieronder een overzicht van de deze organisaties, waarvan sommige vertegenwoordigers anoniem wensten te blijven:

Organisaties	Aantal geïnterviewde personen
B-Post	3
GHDC	4
X	1
Federale Politie	1
NMBS	3
Y	3
FOD P&O	1
Z	2
Ethias	1
V	2
HeidelbergCement	1
Focus group KMO	4
TOTAAL	26
Interviews belanghebbenden of experts	
Sociaal bemiddelaar	1
White (communicatieagentschap)	1
Focus Group Experts (Demez G., Cornet J., Marynissen H., Stokkink D., Rouaux C.)	5
TOTAAL	33

- De laatste fase bestond in het inductief aan het licht brengen van de verschillende veranderingsfases, hun actoren, het tijds kader, de grondslagen, de acties en de middelen die de basis vormen van een eerlijke, transparante en verantwoordelijke communicatie in tijden van verandering.

1.2. Postulaten en beperkingen van dit onderzoek

- **Welzijn** op het werk (http://www.werk.belgie.be/welzijn_op_het_werk.aspx) wordt gedefinieerd als het geheel van factoren die betrekking hebben op de omstandigheden waarin het werk wordt uitgevoerd:

- veiligheid op het werk,
 - bescherming van de gezondheid van de werknemer,
 - psychosociale belasting veroorzaakt door het werk,
 - ergonomie,
 - arbeidshygiëne,
 - verfraaiing van de werkplaatsen.
- Vertrekkend vanuit het basisbeginsel dat de perceptie van het risico gelijkstaat aan het risico zelf, stellen wij **volgende hypothesen**:
 - elke verandering wordt beschouwd als riskant door de werknemers;
 - de perceptie van dit risico een potentiële bron van psychosociaal 'onwelzijn' (stress, burn-out, enz.) bij de werknemers is (Wojtecki & Peters, 2000).
 - Op die basis **postuleert** dit onderzoek dat de communicatie in tijden van verandering de perceptie van het risico verbonden aan de voorgestelde verandering positief of negatief beïnvloedt.
 - De **doelstelling** van dit onderzoek is een reeks goede en slechte communicatiepraktijken die een impact hebben op de risicoperceptie en bijgevolg ook op het onzekerheidsgevoel bij de werknemers te identificeren.
 - Dit verkennende onderzoek heeft **beperkingen**. Zo hebben we geen werknemers geïnterviewd. Toch brachten de getuigenissen over verandering die we hebben verzameld de reacties van de werknemers aan het licht (staking, openlijk conflict, aanvaarding van de verandering, enz.). Het is dus mogelijk de geïdentificeerde praktijken terug te koppelen naar de reacties van de werknemers. Zo ook kunnen we, op basis van de identificatie van gelijkgerichte of uiteenlopende praktijken, hypothesen over de gevolgen van sommige communicatiepraktijken formuleren.

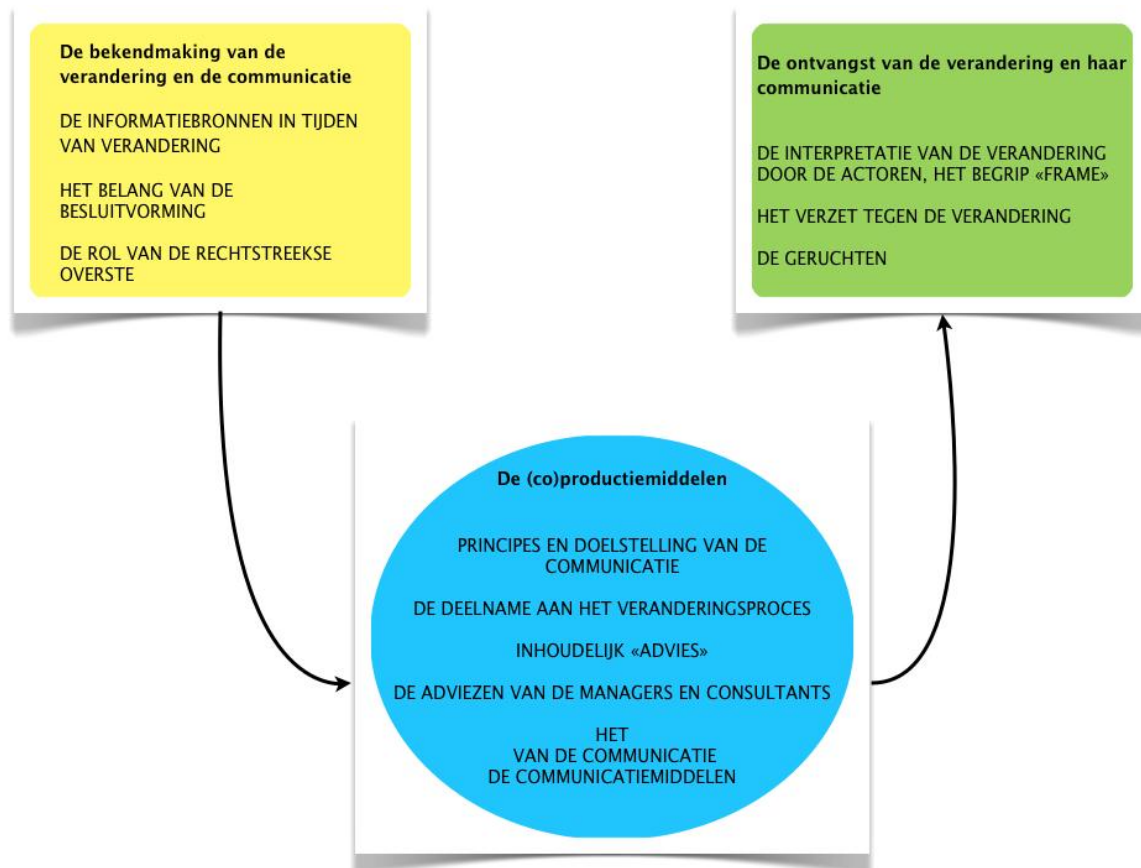
2. Samenvatting van de literatuur over verandering en communicatie

Verandering wordt door Meier *et al.* (2007, pp.1-2) gedefinieerd als “een significante wijziging van een toestand, van een systeem van relaties of situaties in de onderneming, waarvan de elementen de verschillende actoren van de organisatie (aandeelhouders, leidinggevenden, managers, medewerkers) beïnvloeden. Ze kan betrekking hebben op zowel de evolutie van de beroepen – activiteiten, de structuur en de beheersmethoden – als op de transformatie van de culturele, menselijk en sociale dimensies in de onderneming.” Deze definitie van verandering wordt lang niet door iedereen gedeeld, hoewel bepaalde verschillen wel lijken te worden aanvaard, zoals het verschil tussen deterministische en voluntaristische verandering¹.

Verandering wordt vandaag beschouwd als het “sleutelwoord dat de nieuwe werksmilieus kenmerkt” (Schermerhorn, *et al.*, 2002). In deze context van permanente verandering blijft de kloof tussen de werksfeer en die van de economie en de financiën groeien, en de leidinggevenden belanden in een delicate situatie waar ze van de werknemers competenties, zin voor initiatief en betrokkenheid verwachten (Crozier, 1989), terwijl strategische beslissingen worden genomen die steeds moeilijker uit te leggen zijn (Morillon, 2006, p.85). Omgekeerd willen veel werknemers gehoord en geïnformeerd worden. Toch is het in de literatuur met betrekking tot het beheer van de verandering pas in de jaren 1980 en 1990 dat de menselijke factor aan belang wint (Brouwers, *et al.*, 1997). De communicatie van haar kant duikt pas in de jaren 1990 en 2000 in de studies op. Deskundigen op het gebied van het beheer van de verandering onderstrepen unaniem het belang van de communicatie en wijzen erop dat de kwaliteit van de communicatie het welslagen van de verandering zal beïnvloeden (Strebel, 1996). De auteurs beseffen dus wel degelijk “de noodzaak van communicatie maar beschouwen ze vooral instrumentaliserend” (Cordelier, & Montagnac-Marie, 2008, p.11).

Het literatuuroverzicht van 84 artikelen en 13 werken met betrekking tot het beheer van de verandering en de veranderende communicatie bracht verschillende sleuteldimensies van het communicatieproces in tijden van verandering aan het licht. We hebben ze hieronder ingedeeld volgens het klassieke communicatieschema.

¹ Voor meer informatie over de verschillende definities van verandering, zie onder meer Meier *et al.* 2007; Ford & Ford 1995; Schermerhorn *et al.* 2002; Autissier, Vandangeon-Derumez en Vas 2012.



Aan de kant van de bekendmaking toont de literatuur een grote belangstelling voor de informatiebronnen in tijden van verandering, en van wie de communicatie over de verandering uitgaat. Om preciezer te zijn, de literatuur belicht het belang van een besluitvorming die op een objectieve en feitelijke manier wordt opgebouwd en geargumenteed. Onder de voornaamste actoren van de bekendmaking en de overdracht van de communicatie, schuift de literatuur de directe overste naar voor, of algemener, het middle management. Dat bekleedt immers een bevoorrechte plaats in de relaties en de regelmatige directe en informele contacten die het met de werknemers kan hebben. Talrijke auteurs onderstrepen overigens dat de werknemers zich in situaties van onzekerheid in eerste instantie tot hun rechtstreekse overste wenden om informatie te verkrijgen (Armstrong, 1994).

Wat de ontvangers van de communicatie betreft, onderstreept de literatuur vooral het thema van de interpretatie van de boodschap. Omtrent de notie van het referentiekader willen we de lezer duidelijk maken dat de ontvangers, via hun ervaring, hun opleiding en hun geschiedenis binnen de organisatie, het veranderingsproject op uiteenlopende manieren zullen interpreteren. Daarna behandelen we in detail de vraag van de weerstand tegen de verandering, die de leidinggevenden vaak als een rem en als een negatieve reactie op een beslissing beschouwen. Volgens sommige auteurs mag deze houding niet alleen negatief worden geduid. Deze houding of dit gedrag kunnen immers uiting geven aan een complexe reactie van het individu en kunnen in bepaalde gevallen zelfs een gevoel van trouw aan de organisatie uitdrukken. Voor werknemers zijn het de concrete gevolgen van de verandering en hun impact op hun eigen situatie die centraal staan in hun reflectie. Deze weerstand impliceert dus niet noodzakelijk dat ze stabiliteit verkiezen boven verandering. Sommigen beschouwen verandering zelfs als een "verrijking" (De Zanet, *et al.*, 2004, p.273).

Geruchten, als communicatieverschijnsel, verspreiden zich binnen de organisaties en zijn vooral in tijden van verandering prominent aanwezig. Vaak gelden ze immers als belangrijke informatiebronnen voor de werknemers in tijden van onzekerheid. Ze zijn dikwijls het gevolg van een gebrek aan communicatie of van een ontoereikende communicatie.

Tussen de bekendmaking en de ontvangst rijst de vraag naar de (co)productie van de communicatie over de verandering. We hebben een reeks productieprocessen en -elementen aan het licht gebracht waarin of waarop de actoren van de bekendmaking of de ontvangst een al dan niet grote rol kunnen spelen. We sommen ze hier op in de vorm van vragen.

- Wat zijn de onderliggende doelstellingen of principes van de communicatie in tijden van verandering? Wil ze het luisteren of het informeren bevorderen en de werknemers op de verandering voorbereiden?
- Hoe moet de inhoud van de boodschap worden uitgewerkt? Moet hij volledig zijn? Mag men hem volgens de doelgroep vereenvoudigen of aanpassen?
- Moeten de werknemers participeren aan de verandering? Indien ja, wanneer? Hoe moet die participatie worden georganiseerd? Is participatie met alle werknemers mogelijk?
- Als men moet communiceren, wat is de goede timing en wat is het beste ritme van de communicatie over de verandering?

Op basis van deze vragen hebben we in de literatuur 104 aanbevelingen geïnventariseerd voor communiceren in tijden van verandering. **Deze aanbevelingen zijn hoofdzakelijk algemeen, oppervlakkig en instrumentaliserend.** De geanalyseerde modellen voor communicatie in tijden van verandering stellen volgens ons een genormaliseerde benadering van de communicatie voor. Genormaliseerd, in de zin dat het geheel van de principes en voorgestelde acties er regelmatig lijkt op te worden toegepast, ongenueanceerd, zonder onderscheid, onveranderlijk, ongeacht het type verandering (bijvoorbeeld: fusie, herstructurering, afslanking van het personeel, enz.) en ongeacht de communicatiefase waarin de onderneming zich bevindt (voor, tijdens, na). Daarenboven worden diegenen waarvoor de communicatie bestemd is, beschouwd als een homogeen en niet te differentiëren geheel waarmee de onderneming op uniforme wijze moet communiceren. Deze genormaliseerde benadering **druist in tegen de huidige tendens naar de individualisatie van de relatie met het werk.**

3. Het vraagstuk van de relatie met het werk

Dit deel wil een historische analyse voorstellen van het thema welzijn op het werk door drie verklarende elementen met elkaar in verband te brengen: de maatschappij, de organisatie en het individu. Het is dus de opkomst van een sleutelbegrip – het welzijn – die centraal staat in de studie van de maatschappelijke relaties en de waarde van de arbeid, van de organisatorische ruimte en van de individuele identiteiten. Vier stappen structureren de redenering achter deze bijdrage:

- het onderzoek van de externe en eenzijdige definitie van welzijn opgesteld door de leidende klassen ten behoeve van de zwakkere maatschappelijke groepen, gesteund en gelegitimeerd door de religieuze of filosofische opvattingen;
- de opkomst van het welzijn als enige eis voor betere materiële werkomstandigheden die tot politieke conflicten leiden;
- de integratie van de individuele collectieve psychologische dimensie die de instrumentale integratie van het menselijke vertaalt in het evalueren (de berekening) van de efficiëntie van een activiteit;
- tot slot, de uitingsvorm van een organisatie als drager van waarden, een voorbeeld van socialisatie en dus een ruimte voor individuele identiteiten rond subjectieve verwachtingen inzake welzijn en de bereidheid van het management (reëel of uitsluitend virtueel²) om ontplooiing mogelijk te maken.

Dit theoretische gedeelte van het werk is opgedeeld in twee grote secties op basis van specifieke historische periodes. De eerste behandelt de evolutie van de relatie met het werk en het thema van het welzijn vanaf het begin tot de industriële wereld. De tweede behandelt niet alleen de evolutie van dit begrip in de context van de moderniteit, maar ook de opkomst van een ander sleutelconcept dat ermee verbonden is: "ontplooiing".

Na deze theoretische analyse van de banden tussen maatschappij, organisatie en individu(en) op het gebied van welzijn en ontplooiing, kunnen we uiteindelijk constateren dat er grondige wijzigingen zijn opgetreden in de definitie zelf van wat de verhouding tot het werk is.

Het werk is een waarde geworden, of beter, een plaats waar het individu zich volledig geeft, of zich verplicht voelt zich volledig te geven, want ze maakt deel uit van een – weliswaar professionele – identiteit, maar ook, en vooral, van verschillende identiteiten. Deze verscheidenheid van modaliteiten die het individu in staat stellen zijn identiteit uit te bouwen, sluit aan bij de complexiteit van de wereld en van de individuen zelf.

Binnen de georganiseerde werkruimte worden paradoxale bevelen herhaald die getuigen van een tal van mogelijke "goede" keuzen en "goede" beslissingen. Bijvoorbeeld, aan het personeel wordt steeds vaker gevraagd advies te geven over de organisatie en haar evolutie, maar dan in kaders die door de organisatie worden gecontroleerd. Om in te spelen op de onzekerheid die uit verandering voortvloeit, wordt collectieve actie gekenmerkt door de toepassing van verscheidene systemen van spelregels, het resultaat van compromissen maar ook van tegenstrijdige machtsverhoudingen. Deze spelregels structureren, vergemakkelijken, beperken de actie in tijden van verandering en scheppen lokale, stabiele ordes die nochtans tijdelijk zijn (en dus op termijn onstabiel).

Deze evolutie van de maatschappelijke band leidt tot een sterke spanning tussen het individu en de maatschappij, zelfs in die mate, zoals D. Martuccelli onderstreept, dat ten minste een inhoudelijke breuk dreigt te ontstaan tussen deze twee factoren en dat het concept zelf van samenleving minder duidelijk wordt.

We hebben elders (2008) aangetoond in welke mate deze situatie in het hart van de organisatorische ruimte kan leiden tot wat we "ontredding" noemen, een ontredding die

² Dat wil zeggen, uitsluitend in woorden maar niet in daden.

uitmondt in onverschilligheid tegenover de organisatie en haar projecten en in het afhaken van de persoon.

Samengevat kunnen we stellen dat, in deze complexe context van individualisering en subjectivering van de maatschappij, het thema van welzijn, dat historisch werd beschouwd als een toestand en een aanklacht met betrekking tot de materiële en psychologische werkomstandigheden, plaats heeft gemaakt voor een (bewezen en/of geconditioneerde) nood aan ontplooiing waarbij de persoon volledig wordt betrokken. Deze laatste vormt ook een toestand en een eis (individueel en/of van de werkgevers) tot maatschappelijke erkenning waarvan het werk een finaliteit vormt in termen van waarde, en een (of zelfs de enige) plaats wordt, een (of zelfs de enige) bevoorrechte ruimte voor het opbouwen van een identiteit.

4. Naar een eerlijke, transparante en verantwoorde communicatie in tijden van verandering: vaststellingen en aanbevelingen

Uitgaand van de kloof tussen:

- enerzijds communicatiemodellen in tijden van verandering die op regelmatige basis, ongenueanceerd, zonder onderscheid of onveranderlijk worden toegepast, ongeacht het type verandering waarmee de onderneming geconfronteerd wordt,
- **en** anderzijds, een uitgesproken individualisering van de relatie met het werk gekoppeld aan een zoektocht naar bakens die elk individu in staat moeten stellen zijn of haar identiteit op te bouwen in een zowel maatschappelijk als economisch steeds minder stabiele organisatie,

willen wij in de analyse van onze interviews de klemtoon leggen op de actoren, de communicatieacties en de grondslagen die bijdragen tot een eerlijke, transparante en verantwoorde communicatie in tijden van verandering.

4.1. Waarschuwingen en vaststellingen

1. De eerste waarschuwing betreft de legitimiteit van de verandering. Het lijkt alsof verandering, zowel in de praktijk als in het grootste deel van de literatuur, als iets onvermijdelijks wordt beschouwd, de enige oplossing voor de uitdagingen waarvoor de organisatie en haar werknemers staan. Naast het ideologische debat dat dit veronderstelt, gaan wij uit van de hypothese dat verandering legitiem is wanneer ze tot doel heeft de efficiëntie van het werk te verbeteren en het voortbestaan en zelfs het overleven van de organisatie te garanderen. Met andere woorden, als de verandering niet legitiem is, is eender welke communicatiestrategie, hoe goed ze ook is, ondoeltreffend.
2. Ten tweede, het lijkt ons nuttig en opportuun om te herinneren aan onze ethische houding. De tactische en strategische instrumenten die in dit rapport aan bod komen, kunnen, als ze voor het verkeerde doel worden gebruikt, naar manipulatie afglijden. Onze aanpak wil tegelijk de wet naleven (en meer bepaald de Renault-procedure, indien van toepassing) en maatschappelijk verantwoord zijn, in de zin dat

de definitie die de Europese Richtlijn van deze verantwoordelijkheid geeft, de nadruk op het werknemerswelzijn legt.

3. **De eerste vaststelling betreft de grote kwetsbaarheid van de Belgische organisaties.** De meeste organisaties die we hebben geanalyseerd, staan voor een reeks veranderingen die elkaar heel snel opvolgen (met een interval van minder dan vijf jaar), of voor veranderingen op langere termijn (bijna 10 jaar). Vaak worden die veranderingen ingegeven door wereldwijde economische en financiële redenen die verder reiken dan wat de "regionale" organisatie aankan (zie onder meer het recente voorbeeld van de nv Bekaert). Deze feitelijke toestand doet vragen rijzen over de lichamelijke en morele toestand van de leden van deze organisaties, inclusief de directie en het kaderpersoneel.
4. **Tweede vaststelling: een aftakeling van de sociale dialoog** en een tanend vertrouwen in de toegevoegde waarde van deze dialoog. Deze aftakeling zou volgens Janine Cornet (expert in de communicatie van de verandering) voortspruiten uit zowel de volatiliteit van de huidige bedrijfsleiders, die niet bereid zijn op lange termijn te investeren in de organisatie, als de vakbondsleiders, die hun basis niet langer in de hand hebben.
5. **Derde vaststelling: het gebrek aan controle over beslissingen die in het buitenland worden genomen.** De meeste grote private ondernemingen zijn filialen van internationale organisaties geworden.
6. **Vierde vaststelling: de afwezigheid van een statuut voor de communicator.** Talrijke geïnterviewden benadrukken de rol van de interne communicator in tijden van herstructurering als een uitvoerende rol die het verwerken van de gegevens, de keuze van de communicatiekanalen en de logistieke ondersteuning omvat. Uit onze eigen analyse blijkt dat de communicator in organisaties waarin hij bij de beslissingen wordt betrokken, beter op de impact op het personeel kan anticiperen via een adequaat en goed voorbereid communicatieplan. Tot slot dient opgemerkt dat de interne communicator, zelfs wanneer hij over een "zelf afgekondigd" deontologisch kader beschikt, in werkelijkheid over geen enkel statuut beschikt en geen enkele bescherming geniet. Zijn toegang tot de informatiebronnen is niet gegarandeerd. Zijn recht om het personeel te informeren wordt volledig ondergeschikt aan de beslissingen van de directie, tot hij soms zelfs monddood wordt gemaakt.

4.2. De actoren van de communicatie in tijden van verandering

In tegenstelling tot de literatuur, hebben onze interviews een groot aantal communicatieactoren aan het licht gebracht. Onderstaand schema toont alle communicatieactoren voor elke veranderingsfase (vóór, aankondiging, begin, tijdens, na).

QuickTime™ et un
décompresseur
sont requis pour visionner cette image.

Centraal staan vier actoren die voor de communicatie instaan: de directie, het middle management, de cel interne communicatie, en de vakbonden. Voor ons vormen zij de kern van de communicatie. Op de grens van deze kern bevindt zich de voorzitter van de RvB of de (voogdij)minister die tijdelijk (bij de aankondiging) de politieke verantwoordelijkheid van de communicatie op zich neemt.

In onze casestudies **stellen** we **vast** dat de instabiliteit van deze communicatiekern een bron is van crisissen en conflicten in tijden van verandering. Onze aanbevelingen zijn dan:

1. De betrokkenheid van de directie als kritieke succesfactor;
2. De bewustmaking, een betere opleiding en een begeleiding van het middle management als echt scharnier van de communicatie in tijden van verandering;
3. Een opwaardering van de sociale dialoog door de directie **en** de vakbonden;
4. Een erkenning van de cel of de verantwoordelijke voor interne communicatie als steunpunt van de strategische besluitvorming en de uitvoering van de communicatie van de verandering.

Rond deze kern bevindt zich een reeks tussenpersonen, adviseurs of actoren die de communicatie in tijden van verandering beïnvloeden: managementadviseurs, juristen of zakenadvocaten, communicatieadviseurs, sociaal bemiddelaars. We **stellen vast** dat deze actoren niet allemaal gelijktijdig in het communicatieproces aanwezig zijn, wat soms tot incoherentie of zelfs het ontbreken van communicatie leidt. Zo hebben de juristen bij een herstructurering tijdens de onderhandelingsfase het monopolie inzake advies. We willen de inbreng van de advocaten op het gebied van sociaal recht en arbeidsrecht zeker niet minimaliseren, maar toch kunnen we vragen stellen bij hun communicatie-expertise. Het gevolg is een uitgesproken onevenwicht tussen een directie die afwezig is bij de communicatie aan haar werknemers, en een intensieve (en legitieme) communicatie door de vakbonden.

Onze aanbeveling:

1. De constante aanwezigheid van een communicatieadviseur of verantwoordelijke voor de interne communicatie als waarborg voor de continuïteit en het evenwicht in de communicatie aan de werknemers.

Tot slot hebben we in de rand van het schema de ontvangers van de communicatie geplaatst. Zoals voor andere actoren, pleiten we voor een aanpak per belanghebbende, waarvan de afbakening en opdeling afhangen van de doelstellingen en de communicatiefase. Zo kan de communicatie worden verfijnd en haar doeltreffendheid verhoogd. Uit onze analyse van de interviews is een reeks belanghebbenden naar voren gekomen die niet alleen verschillen volgens hun statuut maar ook volgens de veranderingsfasen.

Onze aanbevelingen:

2. Een opdeling van de werknemers volgens hun statuut (CBD/COD, statutair, uitzendkracht, enz.) die het mogelijk maakt gedifferentieerde communicatiestrategieën toe te passen volgens de gevoeligheid voor het risico of voor de potentiële impact van de verandering (bijv. een uitzendkracht zal zich meer bedreigd voelen dan iemand met een COD). Dit punt dient verder te worden onderzocht.

3. Een beter voorbereide en doordachte communicatie voor de overlevers en de *fatalisten*, waarmee de directie noch de vakbonden veel rekening lijken te houden in de communicatieplannen.

4.3. De acties en de grondslagen van de eerlijke, transparante en verantwoorde communicatie

Onze interviews hebben eveneens een reeks heel precieze en concrete sequentiële en continue communicatieacties aan het licht gebracht. Deze acties steunen op grondslagen die essentieel zijn voor de eerlijke, transparante en verantwoorde communicatie.

Het geheel vormt een model met drie niveaus:

- Niveau 1 – de grondslagen: de sociale dialoog, de bedrijfscultuur en de ontwikkeling van een beleid van maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) vormen de basis van ons model. Als een van deze elementen zwak is of ontbreekt, zal het moeilijk zijn de verandering uit te voeren.
- Niveau 2 – de continue acties worden tijdens de hele duur van het proces toegepast. Ze zijn niet meer of minder belangrijk dan de sequentiële acties.
- Niveau 3 – de sequentiële acties zijn specifiek en zijn geschikt voor een communicatiemoment. Ze vormen het communicatieplan van de verandering zelf.

Dit model wordt ondersteund door een geheel van actoren die ook over de benodigde kwaliteiten, principes en expertise moeten beschikken om het communicatieplan tot een goed einde te brengen. Via een diagnose van de toestand van de grondslagen en de actoren kan worden uitgemaakt of het mogelijk is de verandering daadwerkelijk door te voeren dan wel of voorafgaande consolidatieacties noodzakelijk zijn.

QuickTime™ et un
décompresseur
sont requis pour visionner cette image.

Wat betreft het sequentiële communicatieplan (niveau 3), formuleren wij volgende **aanbevelingen**:

1. Communicatie met de vakbonden is mogelijk en wenselijk vóór de aankondiging van de verandering;
2. Een goed voorbereide communicatiestroom die berust op de opleiding en de begeleiding van het middle management is een kritieke factor voor het welslagen van de communicatie van de verandering;
3. De invoering van een gestructureerd feedbackproces tussen de directie en de werknemers bevordert de dialoog en vermindert het onzekerheidsgevoel bij de werknemers;
4. De overgangsfase tussen diegenen die de onderneming verlaten en diegenen die blijven ("de overlevers") is bijzonder delicaat vanuit affectief en psychologisch oogpunt, want deze twee groepen moeten gedurende een periode van 1 tot 6 maanden naast elkaar werken. Deze fase vereist dan ook de grootst mogelijke voorzichtigheid en terughoudendheid op communicatiegebied;
5. Communicatie met de overlevers tijdens de wederopbouwfase is noodzakelijk en moet in de tijd worden gespreid (in sommige gevallen bijna tien jaar).
6. Algemeen gesproken is dit communicatieplan een tweesnijdend zwaard. Het zal het verhoopte effect niet hebben als het zich niet baseert op de grondslagen, met andere woorden de sociale dialoog, de cultuur en het MVO-beleid.

Wat de continue acties (niveau 2) betreft, formuleren wij volgende **aanbevelingen**:

1. Rekening houden met de relaties met de pers en ze actief beheren om tussen de directie en de vakbonden een evenwicht in de media-aandacht te verzekeren;
2. Een actief communicatiebeheer met de pers en de afstemming ervan op de doelstellingen die de organisatie nastreeft;
3. De aanwezigheid van de directie en de hiërarchie op het terrein. Dit maakt een proactief beheer van de geruchten mogelijk, zodat elke dubbelzinnigheid rond een plan zo snel mogelijk kan worden weggewerkt.

We stellen daarnaast **vast** dat de werknemersparticipatie niet continu is in het veranderingsproces. Soms is ze onmogelijk tijdens de uitwerking van de verandering, en vaak is ze ook beperkt tijdens en na de verandering.

Wat betreft de grondslagen van de communicatie (niveau 3) ten tijde van verandering, **stellen wij vast**:

1. Dat het beleid van maatschappelijk verantwoord ondernemen van de onderneming, als het in de praktijk wordt toegepast via concrete initiatieven, de uitwerking van de communicatie ten tijde van verandering daadwerkelijk kan ondersteunen;
2. Dat de cultuur en de waarden van de organisatie factoren zijn die de communicatie bevorderen en elementen die door de verandering kunnen worden vervormd of afgezwakt;
3. Dat de sociale dialoog niet wordt bevorderd door de wet op het collectief ontslag;
4. Dat de wet op het collectief ontslag de uitwisseling van informatie beperkt, de geheimhouding rond de verandering versterkt, en op die manier het onwelzijn bij de werknemers vergroot.

Onze aanbevelingen:

1. Dat het maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) niet beperkt blijft tot woorden en goede bedoelingen, maar dient om de sociale dialoog tussen de directie en de vakbonden nieuw leven in te blazen door nieuwe ruimten voor dialoog te scheppen;
2. Dat bij de uitwerking van de verandering rekening wordt gehouden met de cultuur en de waarden, die centrale elementen moeten vormen in de wederopbouw na de verandering;
3. Een sensibilisering voor de toepassing van de wet op het collectief ontslag om de continuïteit van de dialoog binnen de ondernemingsraad voor, tijdens en na de herstructurering te bevorderen;
4. Een sensibilisering voor de toepassing van de wet op het collectief ontslag om de continuïteit van de communicatie aan de werknemers voor, tijdens en na de herstructurering te bevorderen.

4.3.1. **De communicatiemiddelen**

Uit onze interviews blijkt een specifiek gebruik van de communicatiekanalen dat varieert volgens de veranderingsfase waarin men zich bevindt. Deze kanalen zijn op onderstaand schema weergegeven in kleuren die **onze aanbevelingen** voorstellen: groene stippellijn = aanbevolen, oranje doorlopende lijn = gebruikt maar riskant, rode streepjeslijn = niet aanbevolen, bruin = buiten de wil van de organisatie.

QuickTime™ et un
décompresseur
sont requis pour visionner cette image.

Als we rekening houden met de door Elisabeth Kübler-Ross uitgewerkte veranderingscurve en met de verschillende fases, kunnen we voor elke fase specifieke communicatiekanalen aanbevelen, aangepast aan de specifieke geestesgesteldheid van iedereen tijdens deze klassieke fases. In de periode van conflict kan de voorkeur uitgaan naar de informatiekkanalen, in de periode van opstand en ontkenning naar de kanalen waarin het luisteren centraal staat, in de periode van onderhandeling naar de kanalen waarin de uitdrukking van de visie centraal staat, en aan het einde van de aanvaardings- en integratiefase, naar de kanalen waarin een nieuw evenwicht wordt bereikt en erkend.

5. Bibliografie

- Armstrong-Stassen, M. (1994). "Coping with transition: a study of layoff survivors", *Journal of Organizational Behavior*, 15 (7), pp. 597-621
- Brouwers, I., Cornet, A., Gutierrez, L., Pichault, F., Rousseau, A., & Warnotte, G. (1997). *Management humain et contexte de changement. Pour une approche constructiviste*. Brussel: De Boeck.
- Cordelier, B., & Montagnac-Marie, H. (2008). "Conduire le changement organisationnel?", *Communication et organisation*, 33, pp. 8-16.
- Crozier, M. (1989). *L'entreprise à l'écoute. Apprendre le management post-industriel*. Parijs: Interéditions.
- Donjean, C. (2008). *La communication interne*. Edipro.
- Lambotte, F., & Lafrance, A.-A. (2011). *Tenir le C.A.P. de vos communications en entreprise: pour une performance optimale de vos réseaux humains et techniques* (EdiPro.). Luik.
- Martuccelli D., "Programme et promesses d'une sociologie de l'intermonde", in Tahon M.-B. (red.), *Sociologie de l'intermonde. La vie sociale après l'idée de société*, Louvain-la-Neuve, Presses Universitaires de Louvain, 2010, pp. 9-46.
- Morillon, L. (2006). "Marketing interne et "écoute" des salariés dans un service de communication; entre reconnaissance de sujet et manipulation d'objet", *Marketing Management*, 4 (6), pp. 84-97.
- Schermerhorn, J., Hunt, J., & Osborn, R. (2002). *Comportement humain et organisation*. Parijs: Village mondial.
- Scieur Ph., *Sociologie des organisations. Introduction à l'analyse de l'action collective organisée*, Parijs, Armand Colin, 2011a.
- Wojtecki, J., Peters, R. (2000). "Communicating Organizational Change: Information technology meets the carbon-based employee unit". *The 2000 Annual: Volume 2, Consulting*, pp. 1-16.
- Zanet, F., Vandenberghe, C., Bossut, M., Cornelis, I., De Keyser, V., Demez, G., D'hoore, W., Hansez, I., Tjeka, R., Vandresse, C., & Vlerick, P. (2000). "'Flexihealth', un nécessaire équilibre entre contraintes de flexibilité et bien-être des travailleurs", *Lettre d'Information tef*, 2.