

Belangrijke factoren bij de diffusie en adoptie van een organisatie strategie

Welke factoren zijn belangrijk bij de adoptie van een organisatie strategie? Hoe kan een organisatie ervoor zorgen dat een organisatie strategie sneller geadopteerd wordt door haar medewerkers: Een perspectief van Rogers.

Femke van Benthem
Afstudeerscriptie Master Corporate Communication
Master Communication Studies
Universiteit Twente, Enschede

Opdrachtgever: Siemens Industrial Turbo Machinery

Afstudeercommissie:
Dr. S.A. De Vries
Dr. H.H. Leemkuil

Juli 2010

Voorwoord

Met deze scriptie rond ik mijn afstudeerperiode af en mijn studie aan de Universiteit van Twente. Deze scriptie is het resultaat van een onderzoek naar communicatie tijdens organisatie strategie adoptie bij Siemens Industrial Turbo Machinery. Doormiddel van deze scriptie wil ik laten zien dat ik in staat ben om de kennis en vaardigheden, die ik heb vergaard tijdens de Master Communication Studies, in de praktijk kan brengen.

Na al eerder te hebben afgestudeerd bij Siemens Industrial Turbo Machinery, voor de Bachelor Commerciële Economie, heb ik besloten om mijn tweede afstudeerperiode ook hier te beginnen en af te sluiten. Helaas is mijn tweede afstudeerperiode met enige ups en downs verlopen. Maar met goede begeleiding vanuit Siemens en de Universiteit Twente is het dan toch goed afgelopen.

Graag wil ik iedereen bedanken die mij tijdens de afstudeerperiode hebben geholpen. Als eerste zijn dit de mensen die mijn vragenlijst hebben ingevuld en de organisaties die hebben meegewerkt aan de interviews. In het bijzonder mijn begeleiders, Peter Leenders van Siemens Hengelo en Henny Leemkuil en Sjoerd de Vries van de Universiteit Twente. Natuurlijk wil ik ook mijn ouders bedanken voor hun steun tijdens mijn (lange) afstudeerperiode. En als laatste wil ik Rutger bedanken voor al zijn steun en geduld, ik weet dat ik soms niet makkelijk ben geweest.

Femke van Benthem
Juli 2010

Samenvatting

Dit onderzoek is volbracht in opdracht van Siemens Industrial Turbo Machinery B.V., hierna te noemen Siemens. Siemens houdt zich bezig met reparatie, reserveonderdelen, field service en revamps (het reviseren en upgraden) van compressoren en pompen voor de olie- en gasindustrie. Het probleem waar Siemens mee kampt, is dat op dit moment de medewerkers van Siemens niet op de hoogte zijn van de organisatie strategie en de strategische doelstellingen en daardoor weten zij ook niet hoe zij een bijdrage kunnen leveren aan deze organisatie strategie en strategische doelstellingen. Het probleem wat hier beschreven staat is de basis voor mijn onderzoek naar communicatie tijdens strategie adoptie. De hoofdvraag die beantwoordt wordt in deze scriptie is: *In hoeverre is het raamwerk van Rogers (diffusion of innovations) geschikt om het adoptieproces van een nieuwe strategie in te plaatsen en wat kan een organisatie doen om de invloed van factoren uit het raamwerk te versterken of af te zwakken, zodat een nieuwe organisatie strategie sneller geadopteerd wordt?* De hoofdvraag wordt beantwoord aan de hand van vier deelvragen.

Het model van Rogers (1995, 2003) is de basis voor het theoretisch raamwerk. Dit theoretisch raamwerk is aangevuld met een aantal factoren die ervoor zorgen dat het theoretisch raamwerk geschikt is voor de adoptie van een organisatie strategie. Aan de hand van het theoretisch raamwerk is er een tweeledig onderzoek opgezet om antwoord te kunnen geven op de hoofdvraag. Ten eerste is er een semikwalitatief onderzoek gehouden in de vorm van vragenlijsten onder 84 respondenten met vragen over communicatie tijdens organisatie strategie adoptie. Hierin zitten open en gesloten vragen verwerkt. De resultaten van de vragenlijsten zijn gebruikt als basis voor de verdiepende interviews. Deze interviews zijn bij zes respondenten/organisaties afgenomen. Uiteindelijk konden er analyses, conclusies en aanbevelingen worden gemaakt aan de hand van de resultaten van de vragenlijsten en de interviews.

De belangrijkste conclusies die getrokken kunnen worden op basis van de vragenlijsten en de interviews zijn: de belangrijkste beïnvloedbare factoren zijn de gepercipieerde organisatie strategie karakteristieken. Communicatie kan de gepercipieerde organisatie strategie karakteristieken versterken of afzwakken. Change agents zijn handige middelen om in te zetten om de organisatie strategie sneller geadopteerd te krijgen. Het is preferabel om de organisatie strategie bottom up in te voeren, dus met inspraak en feedback. Het is bevorderlijk voor de adoptie van een organisatie strategie om het sociale netwerk te gebruiken tijdens de invoering en het communiceren van een nieuwe organisatie strategie.

Op basis van de bovenstaande conclusies zijn er een aantal aanbevelingen geformuleerd. Eén van de belangrijkste aanbevelingen is het gebruik communicatiemiddelen om de gepercipieerde organisatie strategie karakteristieken te beïnvloeden. Per gepercipieerde organisatie strategie karakteristiek is er een andere (communicatie) aanpak nodig om deze te beïnvloeden (zie paragraaf 8.2.1). Een tweede aanbeveling is om gebruik te maken van change agents tijdens de veranderingen binnen een organisatie. Change agents kunnen het adoptieproces van een organisatie strategie namelijk versnellen. En een derde belangrijke aanbeveling is om de formulering van de organisatie strategie en de strategische doelstellingen met inspraak en feedback van de medewerkers te formuleren. Op deze manier wordt er al vroeg in het proces draagvlak en betrokkenheid gecreëerd onder de medewerkers. Uiteindelijk zal ook dit het adoptieproces versnellen.

Abstract

This research project is accomplished in order of Siemens Industrial Turbo Machinery B.V., hereafter called Siemens. Siemens is an organization which is specialized in repair, spare parts, field service and revamps (revision and upgrade) of compressors and pumps for the oil and gas industry. The problem of Siemens is that their employees are not informed about the organizational strategy and the strategic goals. And because of that they are also unaware of their input and contribution to the organizational strategy and the strategic goals. The problem described above is the foundation for my study communication during organizational strategy adoption. The main question that will be answered in this thesis is: *To what extent is the framework of Rogers (diffusion of innovations) suitable for the adoption process of a new organizational strategy and what can an organization do to influence the factors from the framework, so that an organizational strategy will be adopted faster?* The main question will be answered on the basis of four sub-questions.

The model of Rogers (1995, 2003) is the foundation for the theoretical framework. This theoretical framework is complemented with factors that will make the framework suitable for the adoption of an organizational strategy. A research design was made on the basis of this theoretical framework to answer the main question. First there is a semi qualitative study in the form of questionnaires. This questionnaire was spread amongst 84 respondents and contained questions about the communication during organizational strategy adoption. The questionnaire contained open questions and multiple choice questions. The results of the questionnaires were used for the preparation of the interviews. These interviews were conducted amongst six respondents/organizations. After the questionnaires and the interviews it was possible to make an analysis, conclusions and recommendations.

The most important conclusions that can be made are: The most important amendable factors are the perceived organizational strategy characteristics. It's possible to amplify or tone down the perceived organizational strategy characteristics with communication. Change agents are an handy mean to get the organizational strategy adopted faster. It's preferable to launch an organizational strategy bottom up, that means with voice of the employees and the possibility for feedback. Also the social network is a mean to implement and communicate the new organizational strategy.

It is possible to make recommendations on basis of the conclusions written above. One of the most important recommendations is the use of communication tools to influence the perceived strategy characteristics. Every perceived organizational strategy characteristic needs a different (communicational) approach (paragraph 8.2.1). The second recommendation is to use change agents during changes in the organization. Change agents can accelerate the adoption process. The third important recommendation is to formulate the organizational strategy and the strategic goals with voice and feedback of the employees. This way there will be a solid basis and involvement amongst the employees. Eventually this will also accelerate the adoption process.

Inhoudsopgave

1.	Inleiding	1
1.1	Aanleiding	1
1.2	Aanleiding van het onderzoek	4
1.3	Onderzoeksvraag	5
1.4	Opbouw scriptie	5
2.	Siemens	2
2.1	Sector	7
2.2	Structuur Siemens	8
2.3	Missie, visie en strategie	8
2.4	Missie, visie en strategie vanuit theoretisch gezichtspunt	9
3.	Theoretisch kader	11
3.1	Het diffusion of innovation model	11
3.2	Vier basis elementen	11
3.2.1	Innovatie	11
3.2.2	Communicatie	12
3.2.2.1	Communicatiekanalen	12
3.2.2.2	Communicatiestromen binnen een organisatie	14
3.2.2.3	Belangrijke factoren tijdens het communiceren	14
3.2.3	Tijd	15
3.2.4	Sociaal systeem	15
3.3	Innovation decision process	17
3.3.1	Kennisfase	17
3.3.2	Overtuigingsfase	18
3.3.3	Beslissingsfase	18
3.3.4	Adoptiefase	18
3.3.5	Bevestigingsfase	19
3.4	Gepercipieerde karakteristieken	19
3.4.1	Relatief voordeel	19
3.4.2	Compatibiliteit	20
3.4.3	Complexiteit	20
3.4.4	Trailability	20
3.4.5	Observability	20
3.5	Adoptiesnelheid	21
3.6	Voorlopig raamwerk	21
3.7	Adopter- en organisatievariabelen	22
3.8	Adoptie op organisationeel niveau	23
3.9	Adoptie op intra-organisationeel niveau	26
3.10	Uiteindelijk raamwerk	27
4.	Methode	30
4.1	Vragenlijsten	30
4.1.1	Onderzoeksmethode	30
4.1.2	Steekproef	32
4.1.3	Procedure	32
4.1.4	Data-analyse	32
4.2	Interviews	33
4.2.1	Onderzoeksmethode	33

4.2.2	Steekproef	34
4.2.3	Procedure	34
4.2.4	Data-analyse	34
5.	Resultaten	35
5.1	Karakteristieken van de organisatie en de respondenten	35
5.2	Type organisatie en omgang met strategie	37
5.3	Organizational facilitators	39
5.4	Communicatieplan	40
5.5	Relatie tussen wijze waarop strategie tot stand komt en de inzet organizational facilitators.	44
5.6	Karakteristieken van een strategie	45
5.7	Gepercipieerde strategie karakteristieken	46
5.8	Hoe spelen organisatie in op de gepercipieerde strategie karakteristieken?	47
5.9	Risico factoren en succes- en faalverhalen	48
6.	Conclusies	49
6.1	Conclusie deelvraag 1	49
6.2	Conclusie deelvraag 2	50
6.3	Conclusie deelvraag 3	51
6.4	Conclusie deelvraag 4	53
7.	Discussie	56
8.	Aanbevelingen	58
8.1	Missie, visie en strategie	58
8.2	Belangrijke factoren	58
8.2.1	Communicatiemiddelen om de gepercipieerde strategie Karakteristieken te beïnvloeden	59
8.2.2	Structuur van de organisatie en de (sociale) netwerken	60
8.2.3	Het inzetten van change agents	60
	Literatuur	
	Bijlagen	
	Bijlage A Vragenlijst Nederlands	
	Bijlage B Vragenlijst Engels	
	Bijlage C Interview	
	Bijlage D Uitwerking interviews	

1. Inleiding

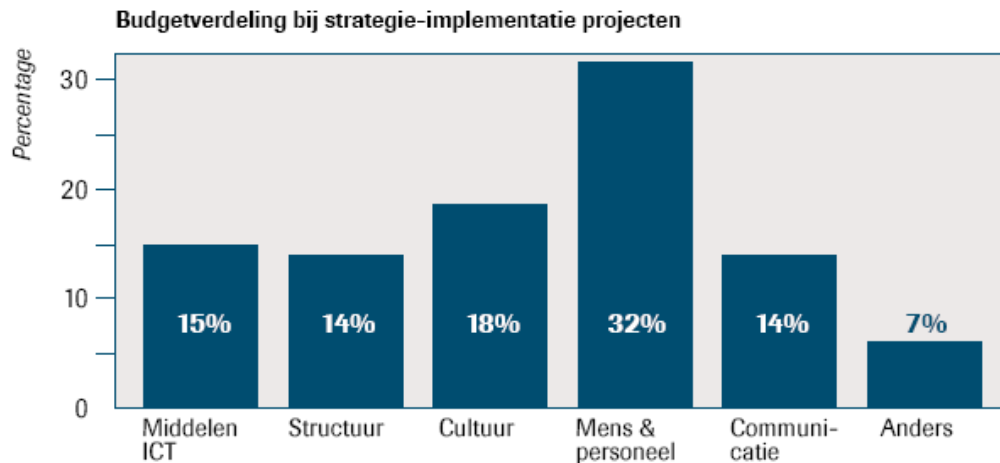
Het is tegenwoordig vaak een uitzondering als een organisatie niet bezig is met veranderen. Volgens Micklethwait (1999) zijn de enige constante factoren in de huidige dynamische omgeving de veranderingen binnen organisaties. Dat betekent dat mensen die binnen een dergelijk organisatie werken dus in constante veranderingen werken. Veranderingen brengen erg veel stress mee in organisaties, vooral ook bij medewerkers. Verandering betekent namelijk het oude vertrouwde los laten. Mensen zijn bang voor het onbekende. Het is dan ook van groot belang dat er zo snel mogelijk draagvlak gecreëerd wordt voor de aankomende verandering(en).

1.1 Aanleiding

Er zijn veel onderzoeken gehouden naar de redenen waarom strategie adopties mislukken (Turner, Booz & Company en verder zoeken, jaartallen toevoegen). Turner heeft in 2006 onderzoek verricht naar de belangrijkste factoren voor het (mis)lukken van strategie adopties. Dit onderzoek is uitgevoerd onder 188 directieleden van Nederlandse arbeidsorganisaties. Volgens dit onderzoek blijkt, dat een kwart van alle strategische bedrijfsbeslissingen, van marktkeuze tot innovatie en van structuurwisseling tot prestatieverbetering, nooit van de grond komt. Minder dan 60% van de beslissingen over groei, kostenreductie of betekenisvol werken wordt gerealiseerd. Ook wordt een op de vier strategische beslissingen niet ingevoerd. Ook is Turner (2006) er in het onderzoek achter gekomen dat er sprake is van een bias. De cijfers geven de indruk dat strategie adopties vaak niet succesvol zijn, maar de directie en management zijn uitermate tevreden met de behaalde resultaten. Volgens Turner (2006) “geven zij zichzelf een 7,5 als score op de mate waarin ze tevreden zijn met het behaalde resultaat”. Deze uitkomsten en de bias geven duidelijk aan dat de directie en het management zich nog niet bewust zijn van het verbeterpotentieel.



Figuur 1. Redenen waarom een strategie niet wordt geïmplementeerd. Bron: Turner 2006.



Figuur 2. Budgetverdelingen bij strategie-implementatie projecten. Bron: Turner, 2006.

In figuur 1 is duidelijk te zien waarom strategie adoptie volgens Turner mislukt. Uit hun onderzoek is gebleken dat de cultuur binnen de organisatie het grootste obstakel is en op de tweede plaats de communicatie. Uit dit figuur wordt pijnlijk duidelijk dat er te licht over communicatie wordt gedacht tijdens strategie adoptie. De resultaten uit het onderzoek van Turner (2006) laten zien dat communicatie één van de belangrijkste redenen is waarom strategie adoptie mislukt (figuur 1). Dit wordt wederom bevestigd door de budgetverdeling binnen organisaties, er wordt maar 14% van het complete budget aan communicatie uitgegeven tijdens strategie adoptie (figuur 2). Communicatie is in dit onderzoek één van de oorzaken waarom strategie adoptie mislukt binnen organisaties.

Communicatie is een centraal proces in de planning en de adoptie van veranderingen (Jones, Watson, Gardner & Gallois, 2004). Lewis (1999) geeft aan dat communicatie een belangrijke rol speelt tijdens de adoptie van de veranderingen en dat men er zich langzaam van bewust wordt dat communicatie en veranderingen onontkomelijk met elkaar verbonden zijn. Lewis (1999) brengt twee steeds voorkomende problemen naar voren tijdens organisationele veranderingen. Deze twee factoren zijn de participatie van medewerkers tijdens de veranderingen en de communicatie van het management over de veranderingen. Ook Hemminga (2002) bevestigt dat het belangrijkste bij veranderingen is, het verkrijgen van betrokkenheid bij medewerkers en het management binnen organisaties. Betrokkenheid bij veranderingen betekent dat medewerkers en managers zich inzetten om de veranderingen te realiseren en dat zij zich er verantwoordelijk voor gaan voelen.

Betrokkenheid bij verandering is gebaseerd op vier principes, namelijk het inzicht op de urgentie van de verandering, de positionering van de veranderingsvisie, de veranderstijl en het vertrouwen wat bij veranderingen komt kijken. Hieronder wordt kort uitgelegd hoe de vier principes begrepen moeten worden.

- Urgentie van de verandering: De medewerkers en de managers binnen een organisatie moeten er zelf van overtuigd zijn dat de verandering noodzakelijk is.
- Positionering van de veranderingsvisie: Men moet duidelijk zijn over waar een verandering naartoe moet leiden.
- De veranderstijl: Hoe gaat men de verandering uitwerken? Geeft men de medewerkers inspraak of wordt de verandering topdown ingevoerd?
- Het vertrouwen: Hier is het belangrijk om te weten of de medewerkers en managers ook vertrouwen hebben in de uiteindelijke nieuwe situatie en niet te vergeten het veranderingsproces. Betrokkenheid en vertrouwen worden vaak door elkaar gehaald, maar er is een groot verschil tussen deze twee begrippen. Als men vertrouwen heeft in het veranderingsproces en de toekomstige situatie dan zal daaruit ook betrokkenheid voortvloeien.

Om aan deze vier principes gehoor te geven moet een organisatie gebruik maken van interne communicatie. Interne communicatie is ook nodig om mensen binnen organisaties te overtuigen van de verandering. Er zijn mensen die zich tegen veranderingen verzetten. Volgens Kotter & Schlesinger (1979) kunnen er vier redenen zijn waarom mensen zich tegen verandering verzetten, namelijk parochiaal eigenbelang, misverstand, lage tolerantie voor verandering en verschillende beoordelingen van de situatie. Hieronder zal iets uitgebreider ingegaan worden op de vier redenen.

- Parochiaal eigenbelang: Sommige mensen zijn meer bezig met de implicatie van de verandering voor zichzelf en hoe deze verandering hun eigen belangen kunnen beïnvloeden. Zij denken niet met de organisatie mee.
- Misverstand: Er zijn problemen met de communicatie van de verandering. Mensen krijgen niet genoeg informatie.
- Lage tolerantie voor verandering: Mensen hebben moeite met de vertrouwde situatie los te laten. Deze mensen hebben stabiliteit nodig in hun werk.
- Verschillende beoordelingen van de situatie: Mensen zijn het soms oneens met de redenen waarom een organisatie veranderd en zij zien de voor en nadelen niet van het veranderingsproces.

Veel organisaties kunnen een verbeterslag maken wat betreft de communicatie van een nieuwe organisatie strategie. Ook Siemens ervaart problemen bij de adoptie van een nieuwe organisatie strategie. Dit komt onder andere naar voren in een GAP analyse die is gemaakt door de Business Excellence manager.

1.2 Aanleiding van het onderzoek

Dit onderzoek wordt uitgevoerd naar aanleiding van een GAP analyse die door de Business Excellence manager van Siemens is gemaakt. Hieronder is de GAP analyse te zien zoals deze is opgenomen tijdens de strategiedagen van 2009. Zoals te zien is in de GAP analyse, zijn de medewerkers niet op de hoogte van de organisatie strategie en daardoor weten zij niet waaraan zij een bijdrage kunnen leveren. In de future situation is duidelijk te zien wat het doel van Siemens is. Zij willen graag door middel van een communicatieplan de medewerkers op de hoogte stellen van de organisatie strategie en de daarbij behorende strategische doelstellingen. Om een dergelijk communicatieplan te kunnen maken moet er eerst onderzoek gedaan worden naar de organisationele factoren die invloed hebben op het adoptieproces van een organisatie strategie.

<u>PRESENT SITUATION</u> MEDEWERKERS: - KENNEN DE E S SO PLS HGO STRATEGIE NIET, - WETEN NIET HOE EN WANNEER ZIJ EEN BIJDRAGE KUNNEN LEVEREN, - STRATEGIELOOP NIET GESLOTEN (ZIE BIJLAGE 1)	<u>FUTURE SITUATION</u> IEDERE MEDEWERKER: - KENT DE E S SO PLS HGO STRATEGIE EN HIERVAN AFGELEIDE DOELSTELLINGEN EN ACTIE- / PROJECTPLANNEN, - WEET WAT DE BIJDRAGE IS DIE HIJ / ZIJN GROEP AFDELING KAN LEVEREN IN HET REALISEREN VAN DE E S SO PLS HGO STRATEGIE, - STRATEGIELOOP GESLOTEN (ZIE BIJLAGE 1)
<u>Specifics</u> - E S SO PLS HGO strategie wordt gecommuniceerd in Personeel Meeting, - Afgeleide doelstellingen en actie- / projectplannen en mate waarin medewerkers, groepen en afdelingen een bijdrage kunnen leveren worden <u>niet</u> gecommuniceerd.	<u>Specifics</u> - Communicatieplan is opgesteld, - Thema / Inhoud is op vereiste bijdrage van doelgroepen afgestemd, - Cfm. communicatieplan wordt voortgang bewaakt, feedback besproken en eventuele wijzigingen gecommuniceerd, - Succesvolle afronding / waardering wordt E S SO PLS HGO breed gecommuniceerd.

Dit onderzoek is niet alleen relevant voor Siemens, maar ook voor de wetenschappelijke onderzoeksliteratuur. Onderzoek naar de variabelen waar een organisatie invloed op heeft is volgens Brown (1981), Rogers (1983), Clark & Staunton (1989) en Gatignon & Robertson (1991) een van de meest interessantste onderzoeksgebieden in het diffusie onderzoek. Rogers (1995, 2003) is één van de belangrijkste en meest invloedrijke onderzoekers in het diffusieonderzoek. Rogers (1995, 2003) onderzoekt de diffusie van innovaties, maar dit onderzoek gaat over de diffusie van een organisatie strategie. Diffusieonderzoek zal dus in dit onderzoek toegepast worden op de adoptie van een organisatie strategie. Dit is ook direct het vernieuwende aan het onderzoek.

1.3 Onderzoeksvraag

De onderzoeksvraag die in dit onderzoek centraal staat luidt als volgt:

Hoofdvraag: In hoeverre is het raamwerk van Rogers (diffusion of innovations) geschikt om het adoptieproces van een nieuwe organisatie strategie in te plaatsen en wat kan een organisatie doen om de invloed van factoren uit het raamwerk te versterken of af te zwakken, zodat een nieuwe organisatie strategie sneller geadopteerd wordt?

Uit de centrale hoofdvraag hierboven zijn een aantal deelvragen af te leiden, namelijk de volgende:

1. Welke factoren uit de modellen van Rogers zijn van toepassing op de adoptie van een organisatie strategie?
2. Met welke factoren kan/moet het raamwerk van Rogers worden aangevuld om het geschikt te maken voor de adoptie van een organisatie strategie?
3. Welke factoren uit het theoretische raamwerk beïnvloeden in de praktijk het adoptieproces van een organisatie strategie?
4. Wat kan een organisatie doen om de invloed van factoren uit het theoretisch raamwerk te versterken of af te zwakken, zodat een nieuwe organisatie strategie sneller geadopteerd wordt?

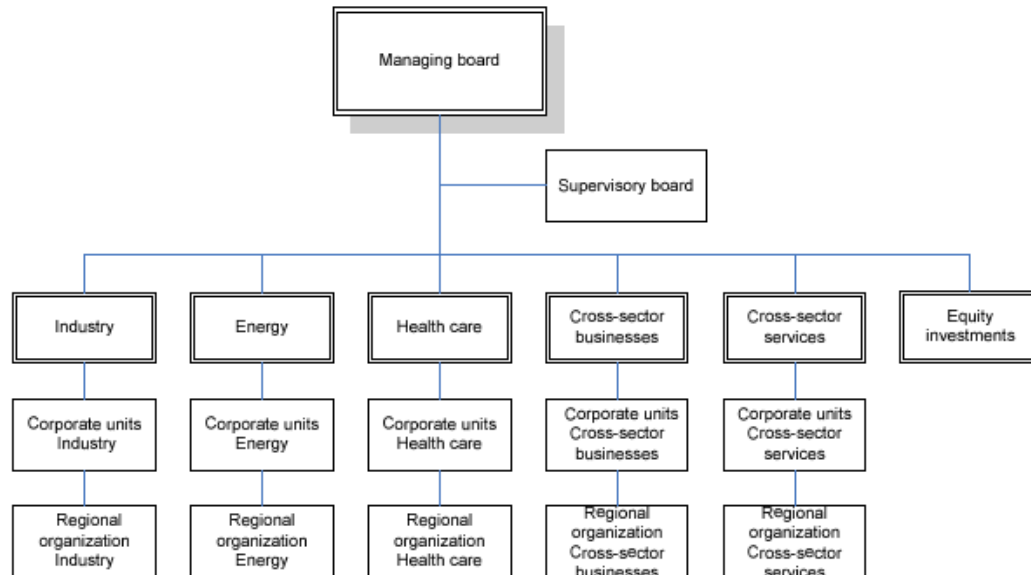
1.4 Opbouw scriptie

De scriptie is op de volgende manier opgebouwd. In hoofdstuk 1, de inleiding, zal de aanleiding van het onderzoek worden besproken. Ook worden de hoofd- en deelvragen uitgewerkt. Vervolgens zal in hoofdstuk 2 meer verteld worden Siemens, de organisatie waarvoor het onderzoek is uitgevoerd. In hoofdstuk 3 wordt het theoretische kader uitgezet. In dit hoofdstuk wordt duidelijk waarom er is gekozen voor het raamwerk van Rogers (1995, 2003) en welke aanvullende factoren er nodig zijn om het raamwerk geschikt te maken voor de adoptie van een organisatie strategie. Hoofdstuk 4 behandelt de methode en opzet van het semikwalitatieve en kwalitatieve onderzoek. De resultaten van het semikwalitatieve en het kwalitatieve onderzoek worden besproken in hoofdstuk 5. De conclusies en daarmee de beantwoording van de hoofd- en deelvragen worden in hoofdstuk 6 behandeld. Hoofdstuk 7 zal de discussie en de reflectie behandelen en in hoofdstuk 8 zullen er een viertal aanbevelingen worden gedaan.

2. Siemens

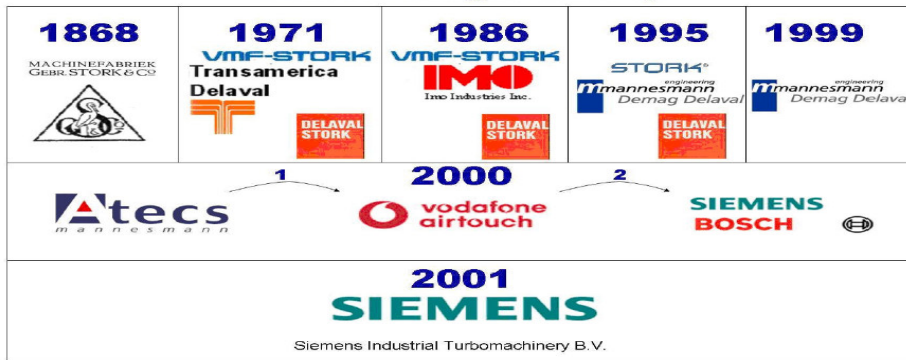
In dit hoofdstuk zal een korte beschrijving gegeven worden van de organisatie Siemens AG en Siemens Hengelo. Aanvullend zullen de structuren weergegeven worden van Siemens AG, de geschiedenis van Siemens Hengelo, van de sector en de interne organisatie van Siemens Hengelo. Ter afsluiting wordt er een conclusie getrokken op basis van de definities in de literatuur over de missie, visie en strategie en de invulling hiervan door Siemens Hengelo.

Siemens is ooit begonnen als Siemens AG. Siemens AG is een Duitse organisatie die zich bezig houdt met elektrotechniek en elektronica. Siemens is in 1847 opgericht door Werner von Siemens en Johann Georg Halske. In 1866 werd de fundering gelegd voor de huidige sector waarin Siemens Hengelo zich in bevindt. In dit jaar werd namelijk het principe van de dynamo ontdekt. In 1879 vestigde Siemens en Halske zich in Nederland.



Figuur 3. Organisatiestructuur Siemens AG.

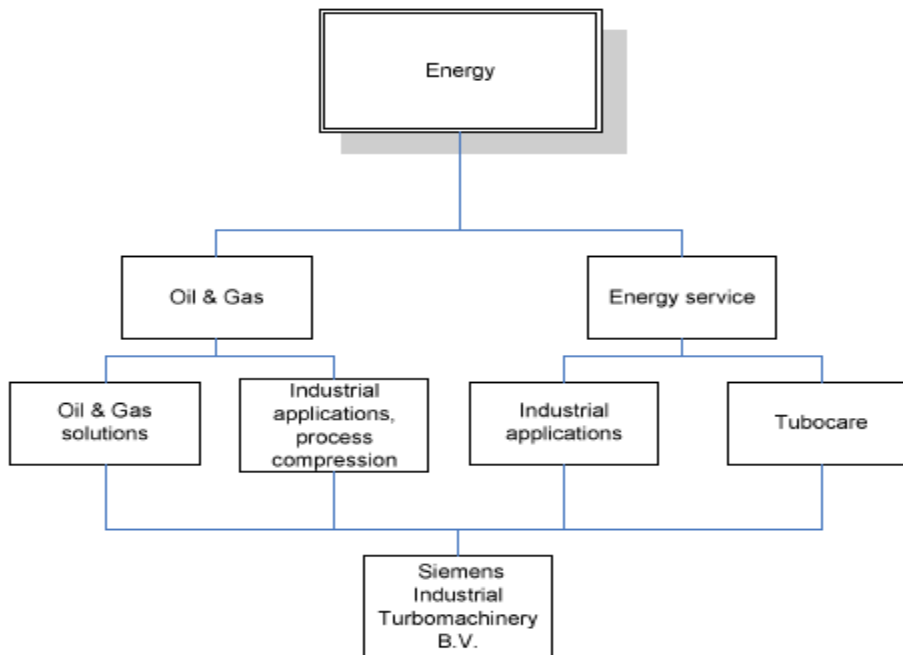
Om te kunnen begrijpen hoe Siemens uiteindelijk terecht is gekomen in Hengelo, is het handig om terug te kijken naar het ontstaan van Stork. In 1868 zijn de gebroeders Stork het gelijknamige bedrijf begonnen. In 1971 hebben IMO en Stork N.V. een joint venture opgericht genaamd Delaval Stork, vanaf nu DLS genoemd. DLS bevond zich toentertijd al in de wereldmarkt voor stoomturbines, centrifugaal compressoren en ketelvoedingspompen. DLS richtte zich op het onderhoud van deze apparaten. In 1995 nam Mannesmann Demag 50% van de aandelen van IMO Delaval over. In 2000 werd ook de andere 50% van de aandelen overgenomen van Stork door Mannesmann Demag. De naam werd toen veranderd in de Demag Delaval Turbo Machinery groep. In dat zelfde jaar neemt Vodafone het gehele Mannesmann concern over. Maar omdat Vodafone alleen geïnteresseerd was in de telecom activiteiten werden de industriële activiteiten verkocht aan Siemens en Bosch. Tegenwoordig heet het dan ook Siemens Industrial Turbo Machinery, hierna SITNL genoemd.



Figuur 4. Geschiedenis van Siemens Hengelo.

2.1 Sector

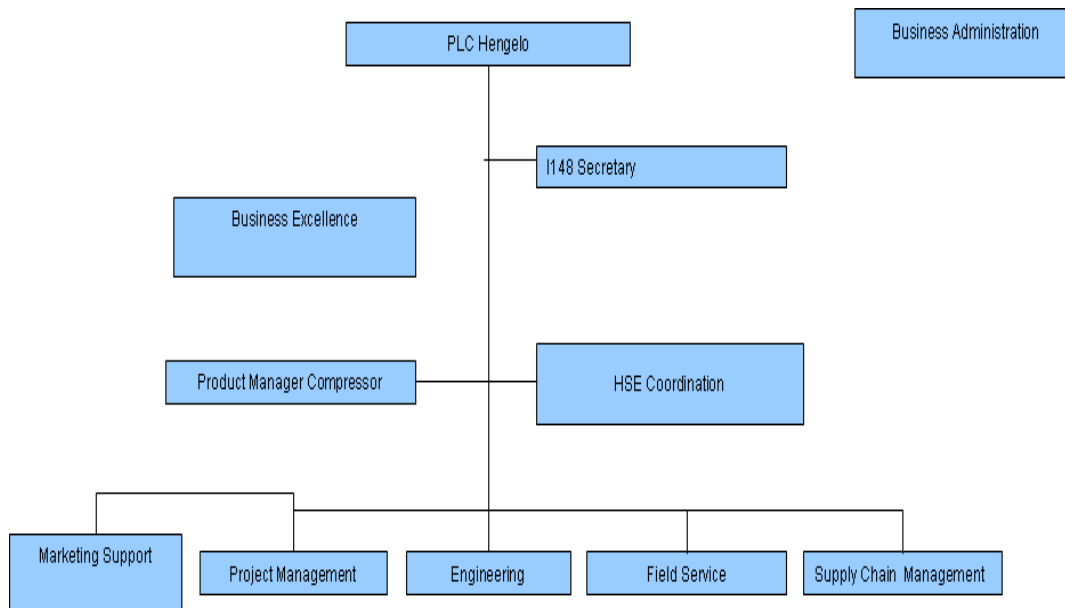
Siemens Hengelo valt onder de sector Energy. Energy is weer onder te verdelen in Oil & Gas en Energy Service. De twee vertakkingen die per bovenstaande sector afgebeeld staan komen samen in het blokje Siemens Industrial Turbo Machinery B.V. Siemens verricht werkzaamheden voor de service unit en de nieuwbouw unit. Het werkgebied van Siemens zijn raffinaderijen, de petrochemische industrie, de chemische industrie en de olie- en gasindustrie.



Figuur 5. Sectoroverzicht.

2.2 Structuur Siemens

Binnen Siemens (Hengelo) werken 550 medewerkers. Dit zijn medewerkers met een vast contract, maar ook medewerkers die zijn ingeleend. Deze medewerkers werken voor de unit nieuwbouw of service. Binnen de unit service bestaan zes verschillende afdelingen, namelijk Field Service, Business Excellence, Marketing Support, Engineering, Business Administration en Supply Chain Management.



Figuur 6. Structuur Siemens Hengelo.

2.3 Missie, visie en strategie

Siemens maakt gebruik van een missie, visie en organisatie strategie, hierna te noemen strategie. Deze worden hieronder kort besproken. De missie van Siemens is de volgende:

“Siemens Hengelo levert compressorinstallaties en de bijbehorende service voor de wereldwijde olie en gas markt.”

De visie van Siemens is als volgt:

“Wij willen als Siemens locatie Hengelo een onmisbare schakel zijn in de Siemens organisatie. Wij bieden flexibele, excellente, innovatieve oplossingen aan onze klanten op een efficiënte wijze. Wij zijn het kenniscentrum voor compressor installaties van Siemens in het markt segment olie en gas. Wij stellen de veiligheid en de gezondheid van de mensen en de zorg voor het milieu op de eerste plaats.”

Siemens Hengelo is in het bezit van een strategie, zie hieronder.

“Wij leveren innovatieve en attractieve oplossingen voor compressor installaties in de olie en gas industrie, op basis van onze technische competenties en gedegen kennis van de Siemens portfolio. Wij creëren meerwaarde voor onze klanten door excellente adviezen, competitieve aanbiedingen gedegen project uitvoering en zorgen op basis van onze logistieke processen voor een voorspelbare en tijdige levering.” “Wij onderhouden Siemens compressor installaties voor de olie en gas markt middels excellente service.” “Wij bedienen de markt via regionale Siemens verkoopkantoren. Onze excellente service bestaat uit Fieldservice, fabricage en engineering als onderdeel van het wereldwijde Siemens service netwerk.”

“Wij zetten hierbij op flexibele en efficiënte wijze onze medewerkers en middelen in.”

De business unit Service werkt ook met een strategie. Deze ziet er als volgt uit:

“Wij leveren excellente service voor eigen Siemens producten voor de olie en gas markt, die wij bedienen via de Siemens regionale verkooppunten.”. “Deze excellente service bestaat uit Field Service, fabricage en engineering als onderdeel van het wereldwijde Siemens service netwerk.”
“Wij zetten daarbij op flexibele en efficiënte wijze onze medewerkers en middelen in.”

2.4 Missie, visie en strategie vanuit een theoretisch gezichtspunt

De missie, visie en strategie vormen de inhoud van de boodschap die gecommuniceerd moet worden en daarom is het belangrijk hier aandacht aan te besteden. Een communicatieplan heeft als doel de medewerkers te laten participeren bij de strategie adoptie en de uitwerking daarvan. Het is belangrijk voor een organisatie om een duidelijke missie, visie en strategie te hebben, omdat er vanuit deze drie factoren gewerkt moet worden. Deze drie elementen zijn de basis, ook voor mijn onderzoek.

Ik zal beginnen met een korte uitleg van de begrippen vanuit de literatuur gezien en aansluitend zal ik per factor aangeven in hoeverre de missie, visie en strategie van Siemens in overeenstemming is met de invulling die er in de literatuur aan wordt gegeven.

In het algemeen moet er volgens Kotler (2005) aan drie eisen worden voldaan, namelijk in de missie moet duidelijk naar voren komen in welk marktsegment de organisatie opereert, de missie moet motiverend zijn en in de missie moeten policies zijn opgenomen die de organisatie naleeft. Een missie is een kernachtige uitdrukking van de bestaansreden van een organisatie. Een missie is een relatief permanent en geeft de identiteit van een organisatie weer. Een helder geformuleerde missie is een krachtig en inspirerend instrument dat duidelijk maakt zowel voor de omgeving als voor de medewerkers wat de essentie van de organisatie is. Een breed gedragen missie stimuleert de medewerkers en richt hun energie in dezelfde richting. De missie van Siemens Hengelo bevat deels die elementen die in de literatuur als belangrijk worden aangemerkt. Aan de eerste eis is voldaan. Ze geven weer in welk marktsegment zij opereren. Aan de laatste twee eisen die in de literatuur worden genoemd, wordt niet voldaan. Hier is dus ruimte voor verbetering.

Een visie behoort een duidelijk standpunt te verwoorden dat de organisatie uitdraagt als basis voor de missie en de doelen. In het kort geeft een visie aan waar een organisatie voor staat en wat zij wil bereiken in de toekomst. Volgens Senge (1990) worden de meeste visies opgelegd. Dit soort visies dwingt hoogstens volgzzaamheid af, maar geen betrokkenheid. Volgens Senge (1990) is een gemeenschappelijke visie een visie waar veel mensen ook daadwerkelijk achter staan. Want als mensen achter een visie staan dan betekent dat meestal dat die visie een weerspiegeling is van hun eigen visie. Er is ook een groot verschil tussen positieve en negatieve visies. Waarschijnlijk komen negatieve visies vaker voor dan positieve visies. Dit komt doordat als een organisatie in de problemen komt, zij zich dan pas gezamenlijk gaan inspannen. Als die inspanning uit een negatieve spanning voortkomt dan is het vaak zo dat organisaties zich gaan richten op wat zij juist willen vermijden of wat zij niet willen dat gaat gebeuren. Negatieve visies kunnen volgens Senge (1990) op drie manieren beperkend werken, namelijk:

1. Energie die gebruikt kan worden om iets nieuws op te bouwen, wordt nu gebruikt om iets te voorkomen.
2. Negatieve visies zijn veelal een kenmerk van machteloosheid.
3. Negatieve visies spelen alleen maar in op de korte termijn. Zodra de dreiging weg is, dan vervalt de visie.

Een organisatie kan dus uit twee soorten gemoedstoestanden haar energie putten voor motivatie, namelijk ambitie en angst. Ambitie staat voor de positieve visies en angst staat voor de negatieve visies. De visie van Siemens is redelijk in lijn met de literatuur. Een goede visie is gedurfd en staat los van de situatie van vandaag. Siemens houdt in de visie vast aan de situatie van vandaag. Zoals blijkt uit de uitspraken die beginnen met “Wij bieden”, “Wij zijn” en “Wij stellen”. Hierin wordt

aangegeven waar Siemens nu goed in is. Er wordt een keer in de visie aangegeven waar Siemens als organisatie naar toe wil ("Wij willen").

De Gouw et al. (2003) stelt dat een strategie de wijze is waarop een organisatie haar langetermijn doelstellingen tracht te bereiken, rekening houdend met belangrijke ontwikkelingen c.q. veranderingen in de omgeving. Weggeman, Wijnen & Kor (1993) hebben een soortgelijke definitie van een strategie. Zij stellen dat een strategie de manier is waarop vooraf gestelde doelen nagestreefd worden. Oftewel, strategie is de reactie van organisaties op haar omgeving over een langere periode. De definitie van Chandler (1962) voor strategie wordt ook vaak gebruikt. Deze luidt: "Strategie is de determinatie van de langetermijn doelstellingen van een organisatie en de adoptie van bepaalde koersen en acties en de allocatie van resources die nodig zijn om deze doelstellingen te kunnen behalen. De definitie van Chandler (1962) zal vanaf nu worden aangehouden. In een bedrijfsstrategie staan altijd de volgende vijf punten centraal.

1. Een strategie is bewust gepland.
2. Een strategie is gebaseerd op de langere termijn.
3. Een strategie heeft betrekking op de functie van de organisatie in de samenleving.
4. Een strategie bevat de doelstellingen die men wil bereiken.

En in een strategie staat hoe men deze doelstellingen wil bereiken. Dus met welke middelen en langs welke wegen. De strategie van Siemens Hengelo en de business unit Service voldoet niet aan de definitie van een strategie zoals deze in de literatuur staat beschreven. Er worden geen lange termijn doelstellingen in besproken, ook wordt er niet in gegaan op de veranderingen die kunnen ontstaan in de omgeving van Siemens. Een van de belangrijkste factoren in de definitie van een strategie van Chandler zijn de resources. In de strategie van Siemens Hengelo en de business unit Service komen de resources naar voren.

In dit hoofdstuk zijn een aantal begrippen besproken die belangrijk zijn voor het onderzoek. Ook is nu duidelijk geworden binnen wat voor een context het onderzoek heeft plaats gevonden. Met deze basis is het mogelijk om een gedegen theoretisch kader uit te zetten.

3. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk zal er aan de hand van een literatuurstudie een theoretisch kader worden uitgewerkt. Rogers (1995, 2003) zal de basis zijn in de literatuurstudie en het theoretisch raamwerk. Verderop in dit hoofdstuk zal het raamwerk van Rogers worden aangevuld met factoren uit andere diffusieonderzoeken.

Om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden, zijn een aantal deelvragen opgesteld. De eerste twee deelvragen kunnen aan de hand van het literatuuronderzoek beantwoordt worden. De derde en de vierde deelvraag worden beantwoord door middel van de resultaten van het onderzoek.

De eerste deelvraag, "Welke factoren uit het model van Rogers zijn van toepassing op de adoptie van een organisatie strategie?" zal hieronder beantwoord worden. Allereerst zal uitgelegd worden waarom er is gekozen voor het raamwerk van Rogers (1995, 2003). Ook zullen de tekortkomingen van het raamwerk besproken worden en hoe deze tekortkomingen, in de vorm van aanvullende factoren, aangevuld kunnen worden. Dit is tevens de tweede deelvraag, "Met welke factoren kan/moet het raamwerk van Rogers worden aangevuld?".

3.1 Het diffusion of innovation model

Omdat in dit onderzoek gewerkt wordt met een nieuwe strategie moet eerst worden geanalyseerd of het model van Rogers toepasbaar en/of geschikt is voor de adoptie van een nieuwe strategie. Rogers (1995) praat over de diffusie van innovaties en nieuwe ideeën. Kan een nieuwe strategie vergeleken worden met een innovatie en nieuwe ideeën uit het diffusion of innovations model van Rogers (1995)? Het antwoord is ja. Een nieuwe strategie kan vergeleken worden met een nieuw idee, omdat een nieuwe strategie een nieuw idee is vertaald in organisationele strategische doelstellingen, ook wel organisatieveranderingen genoemd. Stoter (1997) is ook van mening dat het model van Rogers is toe te passen op organisatieveranderingen. In de volgende paragraaf zal het diffusion of innovation model worden toegelicht en dan zal ook duidelijk worden waarom dit model de basis zal zijn voor het theoretisch raamwerk voor dit onderzoek.

3.2 Vier basiselementen

Om te kunnen beginnen met uitleggen wat het diffusion of innovations model precies inhoudt en waar het voor wordt gebruikt, is het belangrijk om te weten wat volgens Rogers de definitie van diffusie is. Diffusie staat volgens Rogers voor het proces waarin een innovatie wordt gecommuniceerd door middel van verschillende kanalen. Dit vindt plaats in een bepaalde tijd en binnen een sociaal systeem. Volgens Rogers is het anders dan gewone communicatie, omdat de boodschap bestaat uit nieuwe ideeën. Communicatie is een begrip wat moet worden uitgelegd. Volgens Rogers is communicatie een proces waarbij deelnemers informatie creëren en delen om een gezamenlijk doel te bereiken. Diffusie vergt dus een speciaal type communicatie waarbij de boodschap altijd gaat om nieuwe ideeën. Nieuwigheid betekent ook dat er een bepaalde mate van onzekerheid bij komt kijken. Onzekerheid betekent een gebrek aan voorspelbaarheid, structuur en informatie. De conclusie volgens Rogers is dat het innovatiebeslissingsproces eigenlijk informatie zoeken en het verwerken van informatie is, waarin het doel voor een individu is om de onzekerheid tegen de voor- en nadelen van de innovatie te verminderen. Er zijn vier basis elementen in het diffusion of innovations model, namelijk de innovatie, de communicatie, de tijd en het sociale systeem. Hieronder wordt uitleg geven over deze vier basis elementen.

3.2.1 Innovatie

Innovatie is het eerste begrip dat wordt uitgelegd. Innovatie staat voor een idee of een object dat wordt waargenomen als iets nieuws door een individu. De gepercipieerde nieuwheid van een idee bepaalt de reactie van een individu op het idee. Als een idee nieuw is/likt voor een individu dan is het een innovatie.

3.2.2 Communicatie

Zoals al eerder is gezegd is diffusie een apart soort communicatie, omdat het hier gaat over de verspreiding van een nieuw idee. Volgens Rogers bestaat de essentie van het diffusie proces uit het feit dat een persoon een nieuw idee communiceert met een iemand anders of meerdere personen. Het belangrijkste dat deze twee individuen verbindt is communicatie. Het communicatiekanaal is het middel waardoor de boodschap van de een naar de ander wordt doorgegeven. Het belangrijkste om te weten om met behulp van goede communicatie een innovatie goed over te brengen is dat de meeste mensen de innovatie evalueren aan de hand van de evaluatie van iemand die de innovatie al eerder heeft geaccepteerd. Dit betekent dat diffusie een sociaal proces is dat bestaat uit inter-persoonlijke communicatie. Het is bekend dat informatieoverdracht beter verloopt tussen twee mensen die over het algemeen het zelfde zijn dan dat zij verschillend zijn. Als mensen het zelfde zijn dan wordt dat homogeen genoemd. Als zij verschillend zijn dan wordt dat heterogeen genoemd. Homogeen betekent dat mensen overeenkomende attributen hebben, zoals geloof, onderwijs, de sociaal economische status etc. Als een persoon zelf mag kiezen met wie hij of zij mag communiceren dan zal deze persoon kiezen voor iemand die zoveel mogelijk overeenkomt met zichzelf. Ook zal de communicatie tussen twee homogene personen effectiever zijn dan tussen twee heterogene personen. Het komt jammer genoeg veel vaker voor binnen organisaties dat mensen heterogeen zijn dan homogeen. Er moet wel een bepaalde mate van heterogeïteit aanwezig zijn, maar dit is dan alleen berust op de innovatie die begrepen moet worden. De rest van de variabelen moet dan homogeen zijn. Op deze manier wordt optimale diffusie bewerkstelligd. Communicatie is dus erg belangrijk om een boodschap over te brengen, of de medewerkers binnen een organisatie nu homogeen of heterogeen zijn.

Bedrijfscommunicatie moet een strategische rol spelen binnen een organisatie. Barrett (2002) maakt duidelijk onderscheid tussen twee opvattingen over communicatie binnen organisaties. Communicatie betekent “alles” binnen een organisatie. Dus dan moet men denken aan visie, strategie, de business planning, management meetings, informatie flows en bijvoorbeeld kennismanagement. Maar vaak wordt de communicatie binnen organisaties gezien als het publiceren van informatie en nieuws, zodat alle medewerkers op de hoogte blijven van de ontwikkelingen. De ideale situatie is de eerste, waarin communicatie wordt gezien als “alles”.

Als communicatie “alles” is dan zijn volgens Barrett (2002) een aantal factoren erg belangrijk. Deze factoren komen voort uit best practices.

- De communicatiedoelstellingen moeten één op één overeenkomen of aansluiten met de strategische doelstellingen.
- Er moet commitment zijn vanuit het management.
- Er moet doorlopend gemonitord worden of de communicatie nog wel effectief is.
- Communicatie moet geïntegreerd worden binnen de businessprocessen.

Volgens Barrett zijn er een aantal doelstellingen van bedrijfscommunicatie. Het is erg belangrijk dat er duidelijke en consistente boodschappen naar buiten gebracht worden over de visie, de strategische doelstellingen en als er een verandering plaats vindt binnen een organisatie, wat deze nu precies inhoudt. Doormiddel van duidelijke en consistente boodschappen worden de misverstanden gelimiteerd. Met bedrijfscommunicatie is het de bedoeling dat medewerkers gemotiveerd worden en betrokken gemaakt worden bij de verandering/nieuwe richting van een organisatie. Op deze manier komen veranderingen sneller tot stand. En uiteindelijk moeten de medewerkers vierkant achter de strategische- en overalldoelstellingen staan.

3.2.2.1 Communicatiekanalen

Zoals te zien is in het diffusion of innovations model van Rogers speelt communicatie een belangrijke rol in het adoptieproces. Communicatie wordt gezien als een variabele die een organisatie kan beïnvloeden. In de literatuur over organisationele veranderingen wordt er onderscheidt gemaakt tussen twee communicatiekanalen. Deze communicatiekanalen zijn het inter-persoonlijke kanaal en het gemedieerde kanaal. Onder het inter-persoonlijke kanaal wordt face-to-face communicatie verstaan en onder het gemedieerde kanaal wordt massa media of

technologie verstaan. Larkin & Larkin (1994) stellen dat de twee communicatiekanalen hen eigen specialiteiten hebben. Het inter-persoonlijke communicatiekanaal kan er voor zorgen dat medewerkers binnen een organisatie de drempel van risico en complexiteit kunnen overstappen tijdens veranderingen. De onderzoekers stellen dat als er geen sprake is van hoge risico's en complexiteit dan heeft men voldoende aan het gemedieerde kanaal. Deze conclusies komen overeen met de mediarijkeidstheorie. De mediarijkeidstheorie werkt via twee variabelen, namelijk onzekerheid en dubbelzinnigheid. Deze twee variabelen beïnvloeden de informatieverwerking. Het doel van informatie verwerken is het reduceren van onzekerheid en tegenstrijdigheden. Daft & Lengel (1986) gaan er van uit dat elk medium een bepaalde reikwijdte in effecten heeft. Onder dubbelzinnigheid worden verschillende interpretaties verstaan en onder onzekerheid verstaan zij het volgende (Galbraith, 1977): het verschil tussen de hoeveelheid informatie die vereist is voor een taak en de informatie die beschikbaar is. De mediarijkeidstheorie (Daft & Lengel, 1986) is een theorie die aansluit bij het maken van een keuze van een medium binnen een organisatie. Bij de mediarijkeidstheorie worden media gerangschikt op basis van hun informatierijkheid. Onder informatierijkheid wordt de capaciteit om verschillende soorten informatie over te brengen verstaan. Informatierijkheid is dus de mogelijkheid om met informatie tot begripsverandering te komen binnen een zeker tijdsinterval. Binnen deze theorie zijn er vier criteria die de rijkheid van een medium bepalen, namelijk:

1. De mogelijkheid tot feedback.
2. De mogelijkheid tot verschillende cues, zoals stembuigingen en gezichtsuitdrukkingen.
3. Het gebruik van de natuurlijke taal i.p.v. een vreemde taal.
4. En als laatste de persoonlijke focus van het medium, dus sluit het medium wel of niet goed aan bij de persoonlijke vaardigheden van in dit geval de medewerkers.

Media die hoog scoren in deze vier criteria zijn rijke media en media die laag scoren in deze vier criteria zijn arme media. Hieronder een opsomming van media, in volgorde van rijke naar arme media:

- Face-to-face
- Afdelingsoverleg
- Telefoon
- E-mail/intranet
- Persoonlijke documenten, brieven, memo's en dergelijke
- Informatiesystemen
- Onpersoonlijke geschreven documenten
- Regels en procedures
- Niet-interactieve media als geschreven tekst, televisie, radio etc.
- Databases
- Numerieke documenten

Maar welk soort communicatie is er nu het meest effectief tijdens veranderingen? Volgens Stoter (1997) is "persoonlijke communicatie met betrekking tot zowel de veranderingsaanleiding als richting, de meest cruciale en effectieve communicatievorm." Volgens Stoter (1997) is het zelfs zo dat organisaties massacommunicatie moeten vermijden tijdens veranderingen. Massacommunicatie kan er voor zorgen dat er een ambivalente boodschap ontstaat en het gevolg daarvan kan zijn dat de medewerkers wantrouwend worden of cynisch. De opvatting van Stoter (1997) is in lijn met de mediarijkeidstheorie. Voor Larkin & Larkin (1994) bestaat er maar één voorkeur en dat is het inter-persoonlijke kanaal. De gemedieerde kanalen zijn meestal gericht op de boodschap van de CEO. Denk dan bijvoorbeeld aan rapporten, kranten, video's, posters, presentaties etc. Een CEO kan de medewerkers niet veranderen, maar een directe leidinggevende wel. Larkin & Larkin (1994) suggereren dat medewerkers een voorkeur hebben voor het communiceren met de directe leidinggevende. Deze leidinggevende is ook direct een bron van informatie voor de medewerkers. Uiteindelijk vertrouwen de medewerkers hun directe leidinggevende meer dan hun CEO. Toch blijft het wel belangrijk dat de CEO betrokken is bij de communicatie tijdens de veranderingen (Young & Post, 1993). Ook de zichtbaarheid van het management naar de medewerkers toe is een belangrijk aspect tijdens veranderingen. Volgens

Turner (2006) is het belangrijk dat het management niet alleen een boodschap uitzendt, maar vooral ook veel vraagt en goed luistert naar wat de organisatie te zeggen heeft. Met andere woorden, het is niet verstandig om een boodschap betreffende veranderingen zomaar vanuit het management te droppen. Volgens Young & Post (1993) hebben managers ook een voorkeur voor face-to-face communicatie, juist tijdens organisationele veranderingen. In het onderzoek van de hiervoor genoemde onderzoekers zijn er meerdere communicatiemiddelen gevonden die effectief zijn tijdens veranderingen. Deze zijn bijvoorbeeld televisie, video, e-mail en publicaties.

3.2.2.2 Communicatiestromen binnen een organisatie

Binnen organisaties kan communicatie horizontaal, verticaal, intern, extern, formeel of informeel verlopen (Van Riel & Fombrun, 2007). Horizontale communicatie is de uitwisseling van informatie tussen medewerkers met eenzelfde positie in de hiërarchie. Denk bijvoorbeeld aan een managementteam vergadering of een brainstormsessie tussen medewerkers van een afdeling. Horizontale communicatie is uitermate geschikt voor het uitwisselen van elkaars expertise (kennisoverdracht). Verticale communicatie is de communicatie tussen het management en de medewerkers en omgekeerd, van de medewerkers naar het management. Topdown communicatie is een vorm van verticale communicatie. Hier moet men denken aan het informeren over maatregelen, instructies en het beleid. Er zullen hier vaak communicatiemiddelen worden ingezet die een lage mogelijkheid hebben tot feedback. Denk hier bijvoorbeeld aan interne publicaties op publicatieborden, videoconferenties, videojournaals en massale personeelsbijeenkomsten. De bottom up communicatie is ook een vorm van verticale communicatie. Hier wordt het management ingelicht over de wensen en de voortgang van de medewerkers en diverse organisatiedelen. Dit kunnen feiten zijn over concurrenten, ontwikkelingen en trends, projecten en behaalde resultaten. De informatie kan op twee manieren naar boven komen, dit kan op het verzoek van het management of vanuit de medewerkers hun eigen initiatief. In bottom up communicatie kan men interacteren tussen de medewerkers en het management. Onder informele communicatie wordt de communicatie verstaan die niet loopt via de vaste communicatiestructuur. En onder formele communicatie wordt communicatie verstaan die wel via de vaste communicatiestructuur loopt. Er kunnen erg veel communicatiestromen binnen een organisatie bestaan. Een organisatie kan niet succesvol bestaan zonder goede communicatiestromen.

3.2.2.3 Belangrijke factoren tijdens het communiceren

Er zijn een aantal factoren die belangrijk zijn om rekening mee te houden tijdens het communiceren. Deze factoren zijn het moment van communicatie, de frequentie van communicatie, de media- en communicatiekeuze, de afstand tussen de zender en de ontvanger van de boodschap, het aantal ontvangers en de mogelijkheid tot feedback.

Trevino, Webster & Stein (2000) hebben onderzoek gedaan naar invloeden op media houdingen en gedragingen. De media waar zij onderzoek naar hebben gedaan zijn e-mail, fax, brieven en face-to-face meetings. De uitkomsten van dit onderzoek omhelsden de mediakeuze, media gebruik en de houding tegenover media. Resultaten wijzen uit dat een aantal factoren differentieerden tussen mediakeuze, dubbelzinnigheid in de boodschap, de afstand tussen de personen, media symbolisme, waargenomen mediarijkheden, aantal ontvangers en de waargenomen houding van boodschapontvangers. Algemene houdingen tegenover verschillende media worden beïnvloed door de waargenomen mediarijkheden. De belangrijkste uitkomsten van het onderzoek zal ik hieronder samenvatten. Individuen zullen eerder rijke media kiezen, dus een face-to-face meeting en zij zullen minder snel arme media kiezen als de dubbelzinnigheid van de boodschap hoog is. Ook kwam naar voren dat als twee boodschapontvangers ver van elkaar afzitten (lange afstand communicatie) dan zullen deze individuen niet snel een face-to-face meeting beleggen, maar zij zullen eerder kiezen voor elektronische communicatie. Wat deze conclusie wil zeggen, is dat er met de mediakeuze rekening gehouden moet worden met de afstand.

Een andere factor waar men rekening mee moet houden is het aantal ontvangers van de boodschap. Als een boodschap naar een groot aantal ontvangers moet dan zal een individu niet snel kiezen voor een meeting of een fax, maar er zal gekozen worden voor e-mail of een geschreven medium. Wat ook een erg belangrijke factor is bij de bepaling van het medium zijn de

technologische factoren. Men moet niet vergeten dat ieder individu binnen een organisatie een verschillend niveau van ervaring heeft met de desbetreffende communicatietechnologie (King & Xia, 1997). Deze factor is vooral belangrijk bij nieuwe communicatietechnologieën. De onderzoekers concluderen dan ook dat de ervaring met een technologie een effect heeft op het type medium wat er wordt gebruikt. Tijdens veranderingen is het erg belangrijk op welk moment men van communicatie gebruik maakt. Wil het managementteam de medewerkers vanaf het begin betrekken bij de veranderingen dan zal men andere communicatiemiddelen en momenten gebruiken dan als het managementteam de medewerkers pas na de verandering wil informeren. Ook zal het management erover na moeten denken of zij de medewerkers laten meedenken en meebeslissen of dat zij alleen geïnformeerd worden. Ook deze keuzes brengen verschillende communicatiemiddelen en momenten met zich mee. De frequentie van de communicatie is belangrijk. Hoe vaker iets herhaald wordt hoe serieuzer men de boodschap gaat nemen. Bij de frequentie van de boodschap kunnen ook de communicatiedoelstellingen meespelen. Wil een organisatie inspelen op de kennis, aandacht, houding of gedrag? Hoe meer men op het gedrag in wil spelen hoe vaker men de boodschap moet herhalen. Wil men alleen iets communiceren ter kennisgeving dan hoeft de boodschap bijvoorbeeld maar één keer gecommuniceerd te worden. Er zijn dus een zevental factoren waarmee rekening gehouden moet worden tijdens het communiceren.

3.2.3 Tijd

Tijd is een erg belangrijk element in het diffusion of innovations model. Tijd komt kijken bij het doorlopen van het diffusion of innovations model. De tijd kan gemeten worden vanaf het moment dat een individu kennis neemt van een innovatie tot en met dat de innovatie geaccepteerd of verworpen wordt.

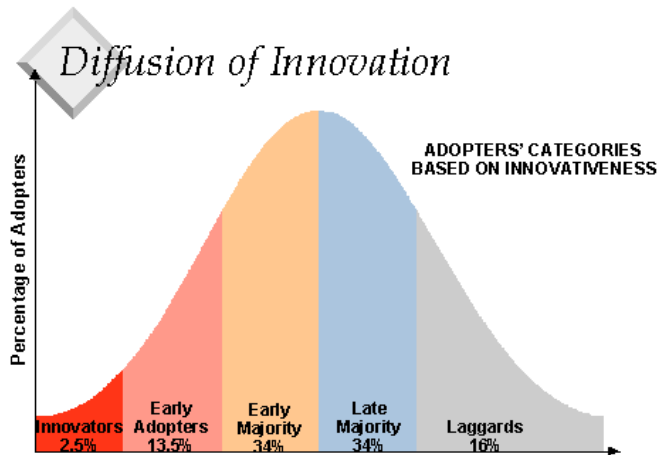
3.2.4 Sociaal systeem

Volgens Rogers (1995) wordt het sociale systeem gedefinieerd als een set van onderling gerelateerde units die samenwerken om een probleem op te lossen zodat zij een gezamenlijk doel kunnen bereiken.

De leden van een sociaal systeem zijn niet alleen units, maar dit kunnen ook individuen, informele groepen, organisaties of subsystemen zijn. Diffusie vindt altijd plaats binnen een sociaal systeem. De structuur van een sociaal systeem beïnvloedt de diffusie van een innovatie. Denk bijvoorbeeld aan de rol van opinieleiders en “change agents”, verschillende type innovatie beslissingen en de consequenties van innovaties.

Een belangrijk begrip binnen het sociale systeem is een opinieleider. Opinieleiderschap is een status die moet worden verdiend binnen een sociaal systeem. Zodra een persoon binnen een sociaal systeem een opinieleider is, heeft hij/zij de mogelijkheid om anderen te beïnvloeden. Opinieleiderschap moet worden verdiend aan de hand van technische competenties en sociale toegankelijkheid. Als een sociaal systeem georiënteerd is op veranderingen, dan zullen de opinieleiders ook innovatiever zijn. Maar wanneer het sociale systeem conservatief is, dan zal de opinieleider ook niet zo positief tegenover veranderingen staan. Individuen binnen een sociaal systeem zullen opinieleiders volgen bij bepaalde beslissingen. Hier kan gebruik van worden gemaakt door “change agents”. “Change agents” zijn individuen die de innovatie beslissing beïnvloeden. Meestal zijn zij uit op het accepteren van innovaties, maar soms proberen zij dit proces ook te vertragen zodat er geen foutieve innovaties geaccepteerd worden. Het is belangrijk dat binnen het heterogene sociale systeem de “change agents” zich richten op de opinieleiders (innovators) en de early adopters. Een adopter is in deze context iemand die de strategie overneemt en er mee gaat werken. Een adopter kan verdeeld worden in vijf verschillende categorieën, namelijk de innovators, de early adopters, de early majority, de late majority en de laggards. Innovators zijn mensen die als eerste in het bezit willen zijn van een innovatie (product). Dit zijn meestal 2,5% van de mensen binnen een sociaal systeem. De early adopters (13,5%) zijn ook mensen die innovaties interessant vinden. In deze fase is er sprake van een sterke adoptie van de innovatie. De early majority (34%) is de eerste grote groep mensen die bekend is met de innovatie. Dit betekent dat de innovatie voor het eerst massaal wordt geaccepteerd. De late majority

(34%) accepteert de innovatie wanneer de innovatie volwassen is. En dan zijn er nog de laggards (16%). Deze groep mensen zijn echt de laatste die de innovatie accepteren. Deze groepen staan samengevat in figuur 10.



Figuur 10. Adopter categorieën verdeeld over het diffusion of innovation proces.

Er bestaan twee soorten sociale systemen. Namelijk het heterogene en het homogene sociale systeem. Het heterogene sociale systeem staat open voor innovaties, omdat er hier sprake is van interactie tussen mensen met verschillende achtergronden. Het homogene sociale systeem staat minder open voor innovaties. Dit komt doordat dit sociale systeem vooral bestaat uit mensen met dezelfde achtergrond. Mensen binnen dit sociale systeem vinden alles wat anders is dan hun opvattingen "raar". Zodra opinieleiders een innovatie accepteren kunnen zij van hun positie worden verstoten, omdat de rest van het sociale systeem de keuze verdacht vindt en niet accepteert. Daarom moeten "change agents" voor goede argumenten zorgen zodat de opinieleiders binnen dit systeem deze argumenten ook weer kunnen gebruiken naar de groep toe. Binnen het homogene sociale systeem is het voor "change agents" erg moeilijk om deze groep een innovatie te laten adopteren. Hier is het belangrijk dat de "change agents" zich richten op een grotere groep opinieleiders en een groot deel van de early majority.

Er zijn uiteindelijk drie typen innovatie beslissingen, namelijk de vrijblijvende innovatie beslissing, de collectieve innovatie beslissing en de autoritaire innovatie beslissing.

De vrijblijvende innovatie beslissing is een innovatie beslissing die door een individu wordt genomen ongeacht wat andere individuen beslissen binnen een sociaal systeem.

De collectieve innovatie beslissing wordt genomen doormiddel van consensus.

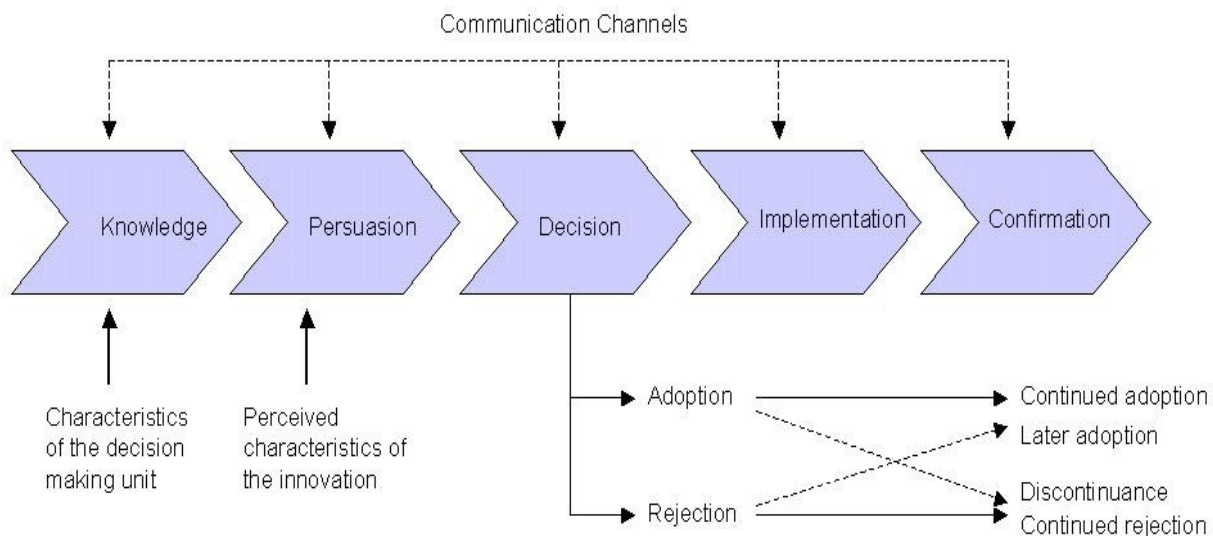
Autoritaire innovatie beslissingen worden genomen door een aantal individuen binnen een systeem die macht, status of technische expertise hebben. De collectieve en autoritaire innovatie beslissing komen het meest voor in organisaties zoals scholen, fabrieken en overheidsinstellingen. De vrijblijvende innovatie beslissing komt minder vaak voor en als deze voorkomt dan is dat vaak binnen de agrarische industrie en de consumentenmarkt. Als men uiteindelijk een innovatiebeslissing heeft gemaakt ten aanzien van de innovatie dan zijn daar consequenties aan verbonden. Hier zijn drie classificaties in te herkennen, namelijk wenselijk versus niet wenselijk, direct versus indirect en verwachte versus onverwachte consequenties. De meest optimale consequenties zijn wenselijk, direct en verwachte consequenties, maar dit is vaak niet het geval. Het is duidelijk dat de communicatiekanalen een grote invloed hebben op de verschillende fasen in het model. Dit is terug te zien in figuur 11. Communicatie is een erg ruim begrip, daarom ben ik verder in de literatuur gaan zoeken naar de invloed van de communicatie op de verschillende fasen in het diffusion of innovations model en hoe een organisatie daar invloed op uit kan oefenen.

De vier elementen (de innovatie, de communicatie, de tijd en het sociale systeem) zijn belangrijk bij het toepassen van het diffusion of innovations model. Het model van Rogers (1995) werkt uiteindelijk toe naar het moment waarop er een beslissing moet worden genomen ten aanzien van het adopteren van een innovatie of niet. Daarom wordt het proces ook wel het innovation decision process genoemd.

3.3 Innovation decision process

Het innovation decision process van Rogers (1995) omhelst het proces dat een individu doorloopt vanaf het moment dat er wordt begonnen met het inwinnen van informatie over de innovatie tot en met de stap dat er een beslissing wordt genomen wat betreft de innovatie. Wordt de innovatie geaccepteerd of verworpen? Dit proces komt voort uit de onzekerheid die een innovatie met zich meebrengt. Want wat al eerder is gezegd is dat een innovatie voor een nieuw idee staat. En nieuw is ook direct onbekend.

Het innovation decision process (figuur 11) bestaat uit vijf fases, namelijk knowledge (kennis), persuasion (overtuiging), decision (beslissing), implementation (adoptie) en confirmation (bevestiging). In mijn onderzoek ligt de nadruk op de overtuigingsfase. In de overtuigingsfase spelen de gepercipieerde karakteristieken een belangrijke en centrale rol. Deze karakteristieken zullen in paragraaf 3.6 toegelicht worden. In de volgende paragrafen worden de vijf fases van het innovation decision process uitgelegd.



Figuur 11. Innovation decision process, Rogers (1995).

3.3.1 Kennisfase

De kennis fase bestaat hoofdzakelijk uit bewustzijnskennis. Deze kennis kan actief of passief verkregen worden. Individuen kunnen per ongeluk in aanraking komen met een innovatie, dus dan is men bewust geworden van een innovatie op een passieve manier. Maar een individu kan ook zelf op zoek gaan naar innovaties en dan is de bewustwording van de innovatie actief verkregen. Rogers spreekt ook van nog een tweetal begrippen die belangrijk zijn voor een individu bij de bewustwording van een innovatie. Rogers spreekt over selectieve exposure (blootstelling). Selectieve blootstelling betekent dat individuen bewust of onbewust boodschappen ontwijken die in strijd zijn met hen bestaande normen en waarden. Dan is er nog het begrip selectieve perceptie. Selectieve perceptie houdt in dat individuen zich zelden bloot geven aan boodschappen over innovaties, zonder dat zij de behoefte hebben aan die specifieke innovatie. En als een individu wel boodschappen ontvangt ten aanzien van innovaties, dan hebben deze boodschappen weinig effect tenzij het individu openstaat voor de innovatie. Wat ook erg belangrijk is bij selectieve perceptie is dat de innovatie overeenkomt met het gedrag en de overtuiging van het individu.

Als er sprake is van een innovatie komen er vaak vragen boven als: “Wat houdt de innovatie precies in?”, “Hoe werkt het?” en “Waarom wordt het ingevoerd?”. De eerste vraag is te linken aan bewustzijnskennis. Volgens Rogers (2003) moet de bewustzijnskennis ervoor zorgen dat een individu gemotiveerd raakt om de volgende twee vragen ook voor zichzelf te beantwoorden. De kennis die nodig is om de vraag “Hoe werkt het?” te beantwoorden bestaat uit informatie die ervoor kan zorgen dat een individu de innovatie correct kan gebruiken. Als de innovatie erg complex is, zal de hoeveelheid kennis om de “Hoe werkt het?” vraag te beantwoorden meer zijn. Als er niet voldoende kennis voor handen is voor de beslissingsfase dan is de kans groot dat de innovatie niet geaccepteerd wordt. Als men alle informatie en kennis heeft geabsorbeerd dan gaat men door naar de volgende fase, namelijk de overtuigingsfase.

3.3.2 Overtuigingsfase

Het belangrijkste kenmerk van de overtuigingsfase is dat in deze fase het individu een gunstige of ongunstige houding ten aanzien van de innovatie inneemt. In deze fase speelt selectieve perceptie een belangrijke rol, omdat in deze fase het individu meer psychologisch betrokken wordt. Het individu gaat actief informatie zoeken met betrekking tot de innovatie. De informatie die gevonden wordt, wordt beoordeeld op aannemelijkheid en naderhand wordt bekeken hoe men de boodschap interpreteert. De overtuigingsfase is erg belangrijk in het innovation decision process, omdat hier het individuele gedrag en de percepties worden ontwikkeld ten aanzien van de innovatie. Hierna volgt, als belangrijkste uitkomst van de overtuigingsfase, een gunstige of ongunstige houding ten aanzien van de innovatie. Is de gunstige of ongunstige houding gevormd ten aanzien van de innovatie dan stroomt men door naar de beslissingsfase.

3.3.3 Beslissingsfase

Wanneer een individu besluit om zich bezig te houden met activiteiten die uiteindelijk leiden tot de adoptie of verwerping van de innovatie, betekent dit dat men zich bevindt in de beslissingsfase. Onder adoptie verstaat Rogers (2003) dat als men de innovatie adopteert, men er ook volledig gebruik van gaat maken. Vaak is het zo dat voordat men een innovatie adopteert men het eerst uitprobeert. Door het experimenteren wordt de onzekerheid bij individuen ook weggenomen. Het komt vaak voor dat men een innovatie accepteert als men de mogelijkheid heeft om het uit te proberen. Dit is natuurlijk niet altijd mogelijk en dan is het de bedoeling dat men de innovatie in een keer adopteert of verworpt. Het experimenteren met de innovatie is geen garantie tot de adoptie ervan. Er kan op elk moment in het innovation decision process besloten worden door het individu om ermee te stoppen. Men kan zelfs een innovatie verwerpen nadat men al heeft besloten om het te adopteren. Als dit gebeurt dan bevindt men zich in de “discontinuance”. Volgens Rogers zijn er twee typen verwerping, namelijk actieve verwerping en passieve verwerping. Actieve verwerping betekent dat men overweegt, na bijvoorbeeld te hebben geëxperimenteerd met de innovatie, om de innovatie toch te verwerpen. Passieve verwerping betekent dat men eigenlijk niet nadenkt over het feit of men de innovatie gaat accepteren of verwerpen. Als men uiteindelijk voor zichzelf heeft beslist of de innovatie geadopteerd of verworpen wordt gaat men naar de adoptiefase.

3.3.4 Adoptiefase

Adoptie betekent dat een individu de innovatie ook daadwerkelijk gaat gebruiken. De adoptiefase kan lang duren, maar op een gegeven moment is de geïmplementeerde innovatie een normaal gegeven voor het individu. Als dit moment is bereikt dan is de adoptiefase afgerond. In de adoptiefase kan zich ook nog wat anders voor doen, namelijk re-invention. Re-invention staat voor het aanpassen en veranderen van de innovatie door andere gebruikers.

3.3.5 Bevestigingsfase

Nadat een innovatie is geïmplementeerd zou men kunnen denken dat het proces is afgerond, maar niets is minder waar. Uit onderzoek (Mason, 1962) is gebleken dat er vaak nog een fase achteraan komt, namelijk de bevestigingsfase. De bevestigingsfase houdt in dat nadat men een innovatie heeft geïmplementeerd, men op zoek gaat naar informatie die de adoptie van de innovatie bevestigt. Men wil dus niet in een staat van cognitieve dissonantie verkeren. Cognitieve dissonantie betekent een onaangename spanning die ontstaat bij het kennis nemen van feiten of opvattingen die strijdig zijn met een eigen overtuiging of mening, of van het deelnemen aan gedrag dat strijdig is met iemands overtuiging. Een individu dat last heeft van cognitieve dissonantie zal er alles aan doen om dit te veranderen. Dit kan door bijvoorbeeld door meer kennis te verzamelen en houding of acties veranderen. Binnen de bevestigingsfase bestaat er een begrip als discontinuance. Dit betekent dat een individu toch stopt met het willen gebruiken van de geaccepteerde innovatie. Deze fase kan zich voordoen na de beslissingsfase (adoptie of verwerping). Discontinuance kan weer onderverdeeld worden in twee typen, namelijk vervanging en disenchancement. Vervanging betekent dat de innovatie vervangen wordt door een beter idee. En disenchancement betekent dat een innovatie wordt verworpen op basis van slechte prestaties. De bovenstaande beschreven fasen uit het innovation decision process zijn empirisch bewezen door Beal & Rogers (1960). In hun studie komt naar voren dat de proefpersonen wel degelijk het gevoel hadden dat zij een proces doorliepen. Dus zoals het innovation decision process is weergegeven, van het kennis nemen van een innovatie tot de adoptie en bevestiging van de innovatie.

3.4 Gepercipieerde karakteristieken

Binnen het model van Rogers zijn er een vijftal gepercipieerde karakteristieken. Deze gepercipieerde karakteristieken beïnvloeden de uiteindelijke keuze van de adopter in de persuasieve fase. De gepercipieerde karakteristieken zijn het relatieve voordeel, de compatibiliteit, de complexiteit, de trailability en de observability. Hieronder zullen de vijf karakteristieken verder worden besproken.

3.4.1 Relatief voordeel

Het relatieve voordeel betekent de mate waarin de innovatie als beter wordt gepercipieerd dan andere ideeën. Er zijn een aantal manieren waarin het relatieve voordeel kan worden weergegeven. Er kan sprake zijn van bijvoorbeeld een economisch of status voordeel. Vaak wordt het relatieve voordeel weergegeven in de economische winstgevendheid. Denk aan de initiële kosten die een innovatie met zich mee kan brengen. Deze initiële kosten kunnen de adoptiesnelheid beïnvloeden. Ook komt het vaak voor dat individuen een innovatie adopteren zodat hun sociale status stijgt. Uiteindelijk bepaalt de aard van de innovatie het relatieve voordeel dat belangrijk is voor de adopters. Er bestaat ook zoiets als overadoptie. Overadoptie betekent dat een individu een innovatie accepteert, maar dat experts eigenlijk vinden dat datzelfde individu de innovatie had moeten verwerpen. Overadoptie kan ontstaan wanneer een individu over te weinig kennis beschikt wat betreft de innovatie of wanneer een individu de consequenties van een innovatie niet goed kan inschatten. Overadoptie betekent voor de “change agent” dat hij of zij ervoor moet zorgen dat een innovatie zo snel mogelijk wordt geadopteerd, maar de innovatie mag niet over geadopteerd worden. Het relatieve voordeel heeft ook nog een aantal subdimensies, namelijk economische winstgevendheid, lage initiële kosten, een vermindering in het ongemak, sociale prestige, besparing van tijd en de directheid van de beloning. De laatste factor verklaart gedeeltelijk waarom preventieve innovaties zo langzaam worden geaccepteerd. Preventieve innovaties zijn nieuwe ideeën die door een individu worden geaccepteerd, zodat er hierdoor in de toekomst een ongewenste gebeurtenis kan worden afgekeerd. Het moeilijke aan een preventieve innovatie is om het relatieve voordeel te bewijzen. Dit komt omdat het relatieve voordeel in de toekomst ligt. Een middel om de adoptiesnelheid te vergroten zijn incentives. Incentives zijn directe of indirecte betalingen in de vorm van geld of andere producten om individuen aan te moedigen om een innovatie te adopteren. Er zijn verschillende soorten incentives mogelijk. Hieronder een aantal voorbeelden met uitleg.

- Adopter versus diffusor incentives: Een incentive wordt direct uitbetaald aan de adopter of iemand krijgt een incentive om mensen over te halen om een innovatie te accepteren.
- Individueel versus systeem incentives: Een incentive kan worden uitbetaald aan een individu of aan een "systeem". Een systeem houdt bijvoorbeeld een wijk of sociaal systeem in.
- Positieve versus negatieve incentives: Er zijn positieve en negatieve incentives. Hiermee wordt bedoeld dat een individu kan worden beloond wanneer hij of zij een innovatie accepteert. Maar een individu kan ook gestraft worden als een doel niet bereikt wordt.
- Geldelijke incentives versus non-geldelijke incentives: Een individu kan met geld beloond worden, maar ook met andere producten.
- Directe versus indirecte incentives: Incentives kunnen direct worden uitbetaald als men over gaat tot adoptie van de innovatie, maar dit kan ook in de toekomst geschieden.

Incentives zijn een goed middel om het gepercipieerde relatieve voordeel mee te beïnvloeden. Het relatieve voordeel heeft een positieve relatie met de adoptiesnelheid van een innovatie (Rogers, 2003).

3.4.2 Compatibiliteit

Compatibiliteit betekent de mate waarin een innovatie wordt gepercipieerd als consistent met bestaande normen en waarden, eerdere ervaringen en behoeften van potentiële adopters. Als een innovatie als compatibel wordt beschouwd dan komt die innovatie ook minder bedreigend over en dus is er minder onzekerheid wat betreft de innovatie. Een innovatie kan compatibel zijn met drie typen, namelijk socioculturele normen en waarden, eerder geïntroduceerde ideeën en de behoeften van de klant. Belangrijk om te weten bij de socioculturele normen en waarden is dat de culturele normen en waarden van een land of regio zo sterk kunnen zijn dat zij de adoptie van een innovatie kunnen tegenhouden. De compatibiliteit met eerder geïntroduceerde ideeën leidt tot een spanningsveld. Als een innovatie erg lijkt op een bestaand idee dan is de innovatie in de ogen van de adopters geen nieuw idee en zullen zij het idee ook niet adopteren. Als de innovatie erg afwijkt van een oud idee, dan verdwijnt de compatibiliteit. Volgens Rogers betekent dit hoe meer compatibel een innovatie is, hoe minder het gedrag van een adopter zal veranderen. Hoe minder compatibel een innovatie is, hoe onzekerder een adopter wordt om de innovatie te adopteren. De compatibiliteit met de behoefte is een moeilijke factor. Normaal gesproken gaan "change agents" opzoek naar de behoeften van hun klanten en dan gaan zij daar een innovatie bij bedenken die behoefte kan vervullen. Vaak erkennen/herkennen potentiële adopters niet dat zij wel degelijk behoefte hebben aan een innovatie. Als potentiële adopters eenmaal doorhebben dat zij wel degelijk behoefte hebben aan een innovatie, dan zal dit de adoptiesnelheid verhogen. Compatibiliteit heeft dus een positieve relatie met de adoptiesnelheid van een innovatie (Rogers, 2003).

3.4.3 Complexiteit

De term complexiteit betekent in welke mate een innovatie als complex wordt ervaren zowel in gebruik als in het begrijpen. Dit betekent dat complexiteit een negatieve relatie heeft met de adoptiesnelheid van een innovatie (Rogers, 2003).

3.4.4 Trialability

Met trialability wordt de mate van het kunnen experimenteren met de innovatie bedoeld. Als nieuwe ideeën eerst kunnen worden getest door de potentiële adopters dan is de kans groter dat de innovatie wordt geaccepteerd. Ook kan een experiment met een innovatie de onzekerheid verdrijven bij een individu. Hieruit blijkt dus dat trialability een positieve relatie heeft met de adoptiesnelheid van een innovatie (Rogers, 2003).

3.4.5 Observability

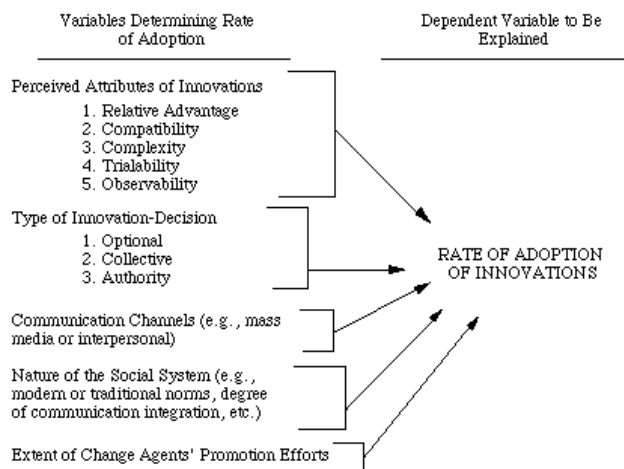
Observability is de mate waarin de resultaten van een innovatie zichtbaar zijn voor anderen. Sommige ideeën worden makkelijker opgemerkt en gecommuniceerd naar individuen. Andere ideeën zijn moeilijker op te merken en uit te leggen aan individuen. De observability heeft een positieve relatie met de adoptiesnelheid (Rogers, 2003).

3.5 Adoptiesnelheid

De adoptiesnelheid is de relatieve snelheid waarmee een innovatie wordt geadopteerd door de individuen binnen een sociaal systeem. De adoptiesnelheid wordt gemeten doormiddel van het aantal individuen dat de innovatie hebben geadopteerd. De tijd die men neemt om te meten is vrij om te kiezen, denk bijvoorbeeld aan een jaar. De gepercipieerde karakteristieken zijn een belangrijke verklaring voor de adoptiesnelheid van een innovatie. Volgens Rogers (2003) wordt de meeste variantie van de adoptiesnelheid, van 49% tot ongeveer 87%, wordt verklaard door vijf karakteristieken. Deze vijf karakteristieken zijn relatieve voordeel, compatibiliteit, complexiteit, trialability en observability. Afgezien van deze vijf gepercipieerde karakteristieken zijn er nog een aantal andere variabelen die de adoptiesnelheid van een innovatie beïnvloeden. Dit zijn het type innovatiebeslissing (zie voor uitleg paragraaf 3.3.4), de communicatiekanalen die worden gebruikt tijdens het diffusion of innovation proces (zie hoofdstuk 4), de aard van het sociale systeem waarbinnen de innovatie moet diffuseren en de marketing inspanningen van de “change agents”. Deze variabelen zijn allemaal terug te vinden in figuur 4. Hoe meer individuen er betrokken zijn bij het maken van de innovatie beslissing hoe langzamer de innovatie geadopteerd wordt. Nu het innovation of decisions model en het innovation of decisions process zijn besproken, wordt duidelijk welke factoren in het voorlopige raamwerk worden opgenomen.

3.6 Voorlopig raamwerk

Figuur 12 wordt het voorlopige raamwerk. Na het eerste deel van de literatuurstudie zijn er een aantal belangrijke factoren naar voren gekomen die invloed hebben op de adoptie van een innovatie. Deze staan allemaal weergegeven in figuur 12.



Figuur 12. Diffusion of innovations, Rogers (2003) en mijn voorlopig raamwerk.

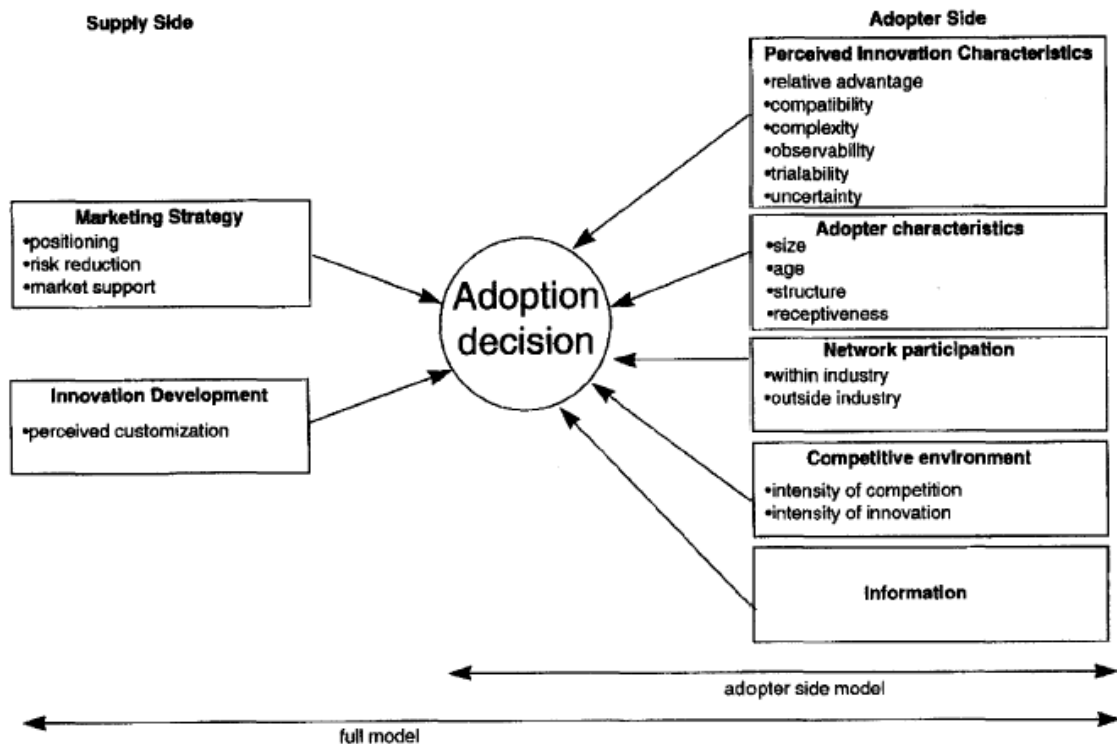
Als eerste de gepercipieerde innovatie karakteristieken. Deze zijn erg belangrijk in de aanloop naar de beslissingsfase. In eerste instantie worden alle vijf de gepercipieerde innovatie karakteristieken opgenomen in het voorlopige raamwerk, omdat zij allen toepasbaar zijn op strategie adoptie. Het type innovatiebeslissing is ook erg belangrijk, omdat hier het sociale systeem betrokken wordt in de te maken beslissingen. Dit kan een grote invloed hebben op het verdere verloop van de overtuigingsfase en de beslissingsfase. Hoe eerder mensen betrokken worden in een proces, hoe meer draagvlak er wordt gecreëerd. De communicatiekanalen zijn één van de belangrijkste factoren, omdat de organisatie aan de hand van de communicatiekanalen de adoptiesnelheid kan beïnvloeden. Ook het type sociaal systeem speelt een belangrijke rol. Het is erg belangrijk dat men weet binnen wat voor een omgeving een innovatie adoptie plaats vindt. Dit kan een invloed hebben op de adoptiesnelheid. Als laatste worden de inspanningen van de change agents genoemd. De change agents zijn net als de communicatiekanalen een factor die een organisatie kan beïnvloeden om uiteindelijk de adoptiesnelheid te beïnvloeden. Zoals het nu staat aangegeven in figuur 12 hebben alle vijf bovengenoemde factoren een directe invloed op de adoptiesnelheid van een

innovatie. In het voorlopige raamwerk ligt de focus vooral op innovaties die geadopteerd moeten worden door organisaties. Het individuele niveau wordt hier niet aangehaald. Bij de adoptie van een strategie gaat het niet zo zeer om de adoptie van een strategie door een organisatie, maar het gaat om de adoptie van een strategie door individuen binnen die organisatie. Er moet dus gezocht worden naar theorieën en modellen die de focus hebben op de individuele adoptie van een innovatie. Omdat dit onderzoek niet gaat over de adoptie van een innovatie, maar over de adoptie van een nieuwe strategie, zal er in de literatuur naar aanvullende factoren gezocht worden om het theoretisch raamwerk van Rogers (2003) te complementeren. Ook zullen de factoren die nu in figuur 12 staan geherformuleerd worden zodat ze uiteindelijk in het raamwerk van de adoptie van een nieuwe strategie passen. In de conclusie, in paragraaf 3.12, zal duidelijk worden of er factoren zijn aangepast en/of dat er factoren aan het raamwerk worden toegevoegd of niet.

In de paragrafen 3.7 3.8 en 3.9 worden een aantal andere modellen en theorieën bekeken ter aanvulling van het voorlopige raamwerk uit figuur 12.

3.7 Adopter- en organisatievariabelen

Volgens Gatignon and Robertson (1989) spelen de leveranciersvariabelen een erg belangrijke rol bij het individuele adoptieproces. Frambach, Barkema, Nooteboom & Wedel (1998) hebben onderzoek gedaan naar het adoption of innovations model. Het doel van het onderzoek van Frambach et al. (1998) is om een inschatting te maken van de invloed van de leveranciersvariabelen. Het doel van het onderzoek is om te onderzoeken welke variabelen controleerbaar zijn voor de organisatie in het adoption of innovations model. Er zijn een aantal factoren die de individuele adopter beïnvloeden, dit zijn de adopter variabelen. Onder de adopter variabelen vallen de gepercipieerde innovatie karakteristieken, de karakteristieken van de adopter, het sociale systeem, de concurrerende omgeving en de informatie. De gepercipieerde innovatie karakteristieken komen overeen met de beschrijving van Rogers (2003). Als tweede worden de karakteristieken van de adopter genoemd. Frambach et al. (1998) hebben hier een aantal voorbeelden van, zoals de grootte van de adopter (bedrijfsgrootte), de leeftijd van de organisatie en/of de beslisser en de organisatiestructuur. Met het sociale systeem wordt de interactie tussen leden van het sociale netwerk bedoeld. Dan wordt er aansluitend nog onderscheidt gemaakt tussen formele en informele netwerken. Het begrip informatie moet gezien worden als informatie over de innovatie die verwerkt wordt door de adopter. Als er informatie over de innovatie verwerkt wordt door de adopter, wordt de kans groter dat de innovatie geadopteerd wordt. De concurrerende omgeving speelt ook een steeds belangrijkere rol bij diffusie onderzoek. Uit onderzoek blijkt namelijk dat hoe hoger de concurrentie is, hoe eerder een organisatie een innovatie adopteert. Volgens Frambach et al. (1998) zijn er naast adopter variabelen ook organisatie variabelen. Deze variabelen zijn de marketingstrategie en innovatie ontwikkelingen. Na een grondig literatuuronderzoek hebben de onderzoekers besloten om de twee hierboven genoemde variabelen in het onderzoeksmodel op te nemen. Marketingactiviteiten uitgevoerd door de leverancier hebben een directe invloed op de adoptie van een innovatie. Onder marketingactiviteiten vallen het positioneren van de innovatie, het reduceren van risico en het winnen van support. Het winnen van support kan in een aantal factoren worden opgedeeld, namelijk het verkrijgen van de goedkeuring van de opinieleiders en het neerzetten van een winnaars imago. Innovatieve ontwikkelingen kunnen gezien worden als innovaties die uniek zijn en die een specifieke behoefte van de potentiële adopter bevredigd. Als een innovatie over deze factoren beschikt is de kans groter dat de innovatie geadopteerd wordt. Als je de bovenstaande variabelen bij elkaar neemt, ontstaat het volgende onderzoeksmodel (figuur 13).



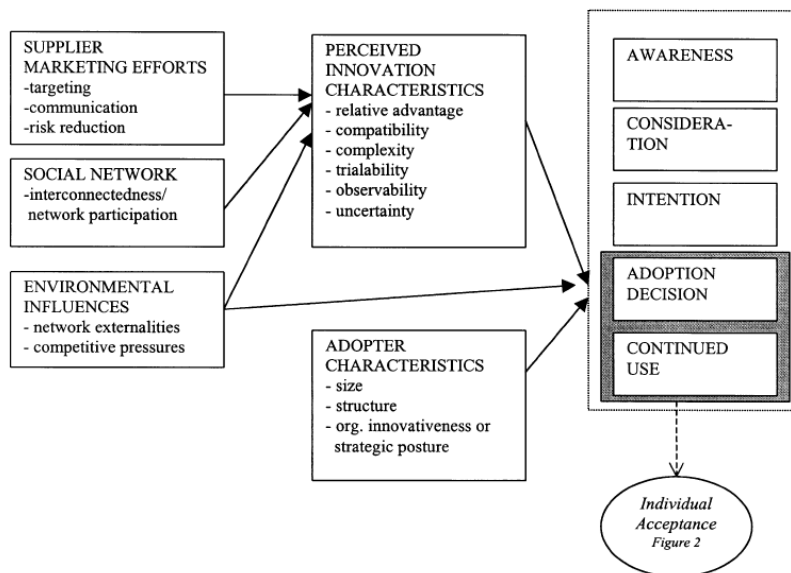
Figuur 13. Onderzoeksmodel van Frambach, Barkema, Nooteboom & Wedel, 1998.

In figuur 13 is duidelijk te zien dat er een onderscheid wordt gemaakt tussen de adopter kant en de organisatie kant. Frambach et al. (1998) hebben zich in dit onderzoek gefocust op de banksector. In het onderzoek wordt bekeken of het elektronisch bankieren geadopteerd wordt. Het onderzoek bestaat uit twee fasen. De eerste fase bestaat uit diepte interviews met elf vertegenwoordigers van Nederlandse banken. Op deze manier werd gekeken of de bovengenoemde variabelen toepasbaar zijn op de banksector en of er variabelen toegevoegd of verwijderd moesten worden. Voor de tweede fase van het onderzoek werd er een steekproef getrokken uit de NIPO Business Monitor. Er zijn een aantal opmerkelijke resultaten. De variabelen aan de adopter kant van het onderzoeksmodel zijn toepasbaar in de businessindustrie. Vooral het gepercipieerde relatieve voordeel en de grootte van de organisatie hebben een significant positief effect op de adoptie van een innovatie. De gepercipieerde complexiteit heeft een significant negatief effect op de adoptie. Binnen de adopter karakteristieken heeft de grootte van de organisatie, het sociale netwerk en de concurrerende omgeving een significant effect op de adoptie. De rest van de adopter karakteristieken hebben geen significant effect op de adoptie van een innovatie. Aan de leverancierskant van het onderzoeksmodel zijn er ook een aantal opmerkelijke resultaten gevonden. Marketingactiviteiten hebben bij een niet tastbaar service product een significant positief effect op de adoptie. Binnen de marketingactiviteiten heeft het positioneren van het product een positief significant effect op de adoptie. Dit betekent dat de leverancier invloed kan uitoefenen op het adoptieproces van een innovatie.

3.8 Adoptie op organisationeel niveau

In een vervolgonderzoek van Frambach & Schilleweart (2002) gaan de onderzoekers van een raamwerk uit dat de adoptie van een innovatie gebaseerd kan worden op twee niveaus, namelijk op individueel niveau en op organisatie niveau. In dit onderzoek wordt een model ontwikkeld waarin deze twee adoptie beslissingen zijn verwerkt. Er kunnen twee adoptiebeslissingen worden onderscheiden, namelijk de adoptie door een organisatie of de adoptie door een individu binnen

een organisatie. De onderzoekers hebben een onderzoeksmodel ontwikkeld waarin de adoptie van een innovatie centraal staat, maar waarin de twee soorten adoptiebeslissingen zijn verwerkt. Als eerste word het adoptieproces van een organisatie toegelicht. Ook in dit onderzoek wordt het adoptie proces uitgelegd aan de hand van een aantal stappen of fasen die een organisatie moet doorlopen, zie figuur 14. Als men kijkt naar de adoptie van een innovatie door een organisatie dan zijn de fasen initiatie en adoptie het belangrijkste (Zaltman et al., 1973). De adoptie vindt namelijk plaats tussen deze twee fasen. In de initiatie fase wordt de organisatie op de hoogte gebracht van de innovatie. Er wordt dan een houding gevormd en naderhand wordt de innovatie geëvalueerd. In de adoptiefase beslist de organisatie of zij de innovatie gaan adopteren of niet. Deze stappen komen overeen met de vijf fasen van Rogers (2003). In figuur 14 staan de factoren die invloed hebben op de adoptie van een innovatie op organisatie niveau. Zoals te zien is worden in dit onderzoeksmodel niet alleen de factoren die direct invloed hebben op de adoptie weergegeven, maar ook de factoren die indirect invloed hebben.



Figuur 14. Onderzoeksmodel op organisationeel niveau van Frambach & Schilleweart, 2002.

Frambach & Schilleweart (2002) gaan door middel van literatuuronderzoek er van uit dat een aantal factoren invloed hebben op de adoptie van een organisatie. Dit zijn de marketing activiteiten van de leverancier, het sociale netwerk, de omgevingsinvloeden, de gepercipieerde karakteristieken en de adopter karakteristieken. Een gedeelte van deze factoren zijn overgenomen uit hun eerdere onderzoek uit 1998. De gepercipieerde innovatie karakteristieken beïnvloeden het adoptieproces direct. Deze karakteristieken worden als het hart van het onderzoeksmodel gezien. De gepercipieerde karakteristieken zijn overgenomen van Rogers (1995). Volgens de onderzoekers zijn de gepercipieerde karakteristieken van een innovatie beïnvloedbaar via verschillende factoren, zoals de supplier marketing efforts, het sociale netwerk en de invloeden vanuit de omgeving. De adopter karakteristieken (lees hier de organisatie karakteristieken) beïnvloeden de adoptiebeslissing direct. In tabel 1 is te zien dat de drie factoren die onder adopter karakteristieken vallen (grootte, structuur en de organisationele innovativiteit) allemaal een positieve relatie hebben met de adoptiebeslissing. De marketingactiviteiten beïnvloeden het adoptieproces indirect. Zoals te zien is in tabel 1 hebben de marketingactiviteiten van de leverancier een positieve invloed op de adoptie van een innovatie. De marketingactiviteiten worden onderverdeeld in drie categorieën, namelijk de gerichtheid van de innovatie, de communicatie en de activiteiten die de organisatie onderneemt om het gepercipieerde risico te verminderen. Met de gerichtheid van de marketing wordt bedoeld op welke adopters een organisatie als eerste haar innovatie moet richten. Denk bij de categorisering van adopters aan de diffusion of innovators curve van Rogers, figuur 10. De eerste potentiële adopters zijn bijvoorbeeld innovatie organisaties, innovatieve individuen en zware gebruikers. Omdat het adopteren van een innovatie vooral een informatie verwerking

aangelegenheid is, is het erg belangrijk dat de leverancier de juiste communicatie gebruikt om het besef van de nieuwe innovatie onder de potentiële adopters te laten groeien. Ook is het erg belangrijk om het gepercipieerde risico van een innovatie weg te nemen, zodat adopters sneller overgaan op adoptie van de innovatie.

Tabel 1. Relaties tussen onafhankelijke organisatie factoren en de adoptie van een innovatie. Bron: Frambach & Schillewaert, 2002.

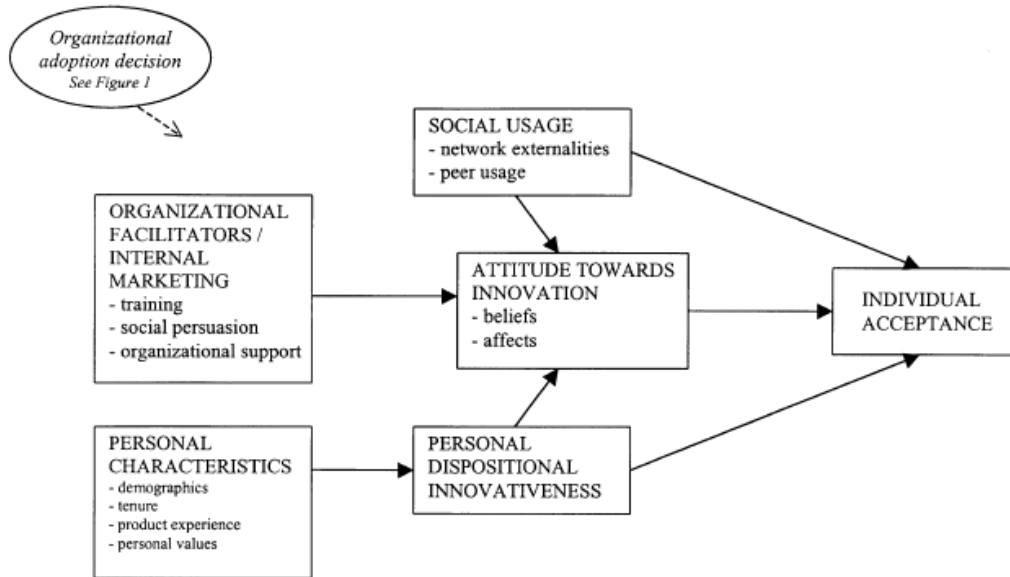
Relationships between probability of organizational innovation adoption and determinants

Independent variables	Reported relationship	Selected related research
<i>Perceived innovation characteristics</i>		<i>In general:</i> Ostlund, 1974; Tornatzky and Klein, 1982; Holak and Lehmann, 1990; Rogers, 1995
Relative or economic advantage	Positive	Robinson, 1990; Mansfield, 1993
Compatibility	Positive	Holak, 1988
Complexity	Negative	Rogers, 1995
Trialability	Positive	Rogers, 1995; Mathur, 1998
Observability	Positive	Rogers, 1995
Uncertainty	Negative	Ostlund, 1974; Holak et al., 1987; Nooteboom, 1989; Venkatraman, 1991
<i>Adopter characteristics</i>		
Size	Positive	Kennedy, 1983
Organization structure	Varies	Influence depends on the characteristic; see e.g., Zaltman et al., 1973; Kimberley and Evanisko, 1981; Cohn and Turyn, 1984; Damanpour, 1991
Innovativeness/strategic posture	Positive	Morisson, 1996; Han et al., 1998; Hurley and Hult, 1998; Srinivasan et al., 1999
<i>Social network</i>		
Interconnectedness	Positive	Zaltman et al., 1973; Lind and Zmud, 1991; Fisher and Price, 1992 (consumer context)
<i>Supplier marketing activity</i>		
Targeting/Communication	Positive	<i>In general:</i> Robertson and Gatignon, 1986; Easingwood and Beard, 1989; Ram and Jung, 1994; Hultink et al., 1997; Frambach et al., 1998
Risk reduction	Positive	
<i>Environmental influences</i>		
Network externalities	Positive	Markus, 1990; Katz and Shapiro, 1994
Competitive environment	Varies	Kamien and Schwartz, 1982; Robertson and Gatignon, 1986; Baldwin and Scott, 1987; Gatignon and Robertson, 1989

Het sociale netwerk heeft direct invloed op de gepercipieerde karakteristieken en een indirect invloed op het adoptieproces. Binnen een sociaal netwerk is er sprake van interactie. Onder interactie wordt de frequentie en de rijkheid van informatie uitwisseling verstaan. Interactie tussen personen binnen een sociaal netwerk kan ervoor zorgen dat de adoptie van een innovatie wordt versneld (Zaltman, Duncan & Holbek, 1973). De participatie van personen binnen informele netwerken binnen een organisatie zorgt ervoor dat er sneller informatie over de innovatie verspreid wordt (Frambach & Schillewaert, 2002). Maar de informatie die verspreid wordt moet wel positief zijn. In dit onderzoek wordt er ook gesproken over interconnectiviteit. Interconnectiviteit staat voor de connectiviteit tussen verschillende organisaties in dezelfde industrie of tussen verschillende industrieën. De omgevingsinvloeden hebben een directe en indirecte invloed op het adoptieproces. De omgevingsinvloeden hebben wel een directe invloed op de gepercipieerde innovatie karakteristieken. Er zijn verschillende soorten omgevingsinvloeden, namelijk de concurrerende omgeving en de invloed van andere organisaties. Organisaties kunnen een innovatie adopteren op basis van de adoptie van andere organisaties met betrekking tot de innovatie. Als meerdere organisaties de innovatie hebben geadopteerd dan is de kans groter dat de betreffende organisatie de innovatie ook gaat adopteren. Dit worden netwerk externaliteiten genoemd. Ook de concurrerende omgeving is erg belangrijk. Soms moeten organisaties de innovatie adopteren om de marktpositie te behouden. Dat betekent dat als zij dat niet doen, zij benadeeld kunnen worden in de concurrerende omgeving.

3.9 Adoptie op intra-organisatoneel niveau

Als een innovatie is geadopteerd door een organisatie, dan is het daarna zaak dat de innovatie geadopteerd wordt door de individuen binnen een organisatie. Want als de mensen binnen een organisatie niet met de innovatie willen werken, dan heeft de organisationele adoptie geen nut. Hieronder is het onderzoeksmodel te zien waarin de factoren staan die invloed hebben op de individuele adoptie van een innovatie. Let op het model in figuur 15 moet nog wel aangepast worden aan het soort innovatie en de situatie van de organisatie. Hieronder zal ik uitleg geven over de verschillende beïnvloedende variabelen.



Figuur 15. Onderzoeksmodel op individueel niveau van Frambach & Schilleweart, 2002.

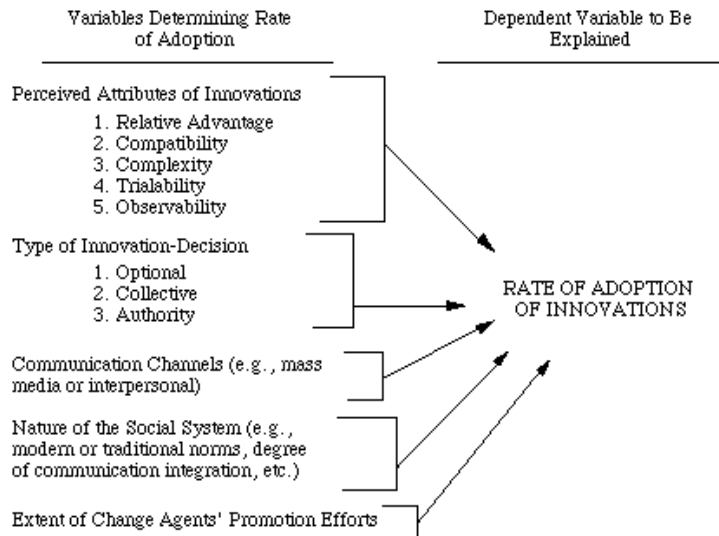
De adoptie wordt gebaseerd op gepercipieerde overtuigingen en invloeden. De overtuigingen en invloeden van een individu worden weergegeven in een houding ten aanzien van de innovatie. Een houding is beïnvloedbaar en kan dus veranderen. In de bovenstaande afbeelding is te zien dat de houding van een individu een bemiddelende factor is in het geheel. Organisationele verzorgers zijn het equivalent van de marketingactiviteiten van een organisatie. Het individuele gebruik van een innovatie wordt beïnvloed door management strategieën, policies en acties. De interne marketing bestaat uit training en onderwijs, technische ondersteuning, incentives en controle structuren. Al deze invloeden beïnvloeden het bewustzijn over het functioneren van de innovatie, de bruikbaarheid en de compatibiliteit met het werk. Organisationele verzorgers / interne marketing heeft een indirecte invloed op de individuele adoptie, maar een directe invloed op de houding ten aanzien van de innovatie. Persoonlijke innovativiteit staat voor de kenmerkendheid die een individu inbrengt in zijn of haar werk. In figuur 15 is te zien dat persoonlijke innovativiteit een directe en indirecte invloed heeft op de adoptie van een innovatie. Bij de indirecte invloed is er eerst een verbinde met de houding. De adoptie van een innovatie wordt vaak beïnvloed door de sociale omgeving. Dit kan voortkomen vanuit twee bronnen, namelijk netwerk externaliteiten en sociale normen. Netwerk externaliteiten zijn al eerder in dit hoofdstuk besproken. Sociale normen worden gezien als een determinant voor het adoptiegedrag. Onder sociale normen kan het volgende worden verstaan. De perceptie van een individu dat de meeste mensen die belangrijk zijn bepaald gedrag juist wel of niet moeten vertonen. Er kan ook sprake zijn van sociale overtuiging en communicatie door gelijken. Deze factor is ook bewezen effectief in het adoptieproces. Sociale invloed heeft een indirecte en directe invloed op de adoptie van een innovatie.

In het onderzoek van Frambach & Schilleweart (2002) worden nog een aantal nieuwe variabelen betrokken in het onderzoek. Deze variabelen hebben allemaal specifiek te maken met de

individuele adoptie van een strategie. Ook in dit onderzoek komen de marketingactiviteiten naar voren, net als de karakteristieken van de adopter.

3.10 Uiteindelijk raamwerk

Na een literatuur analyse kom ik tot de conclusie dat het diffusion of innovations model van Rogers (2003) het meest geschikt is bij strategie adoptie. In figuur 16 is nogmaals het voorlopige theoretische raamwerk te zien.

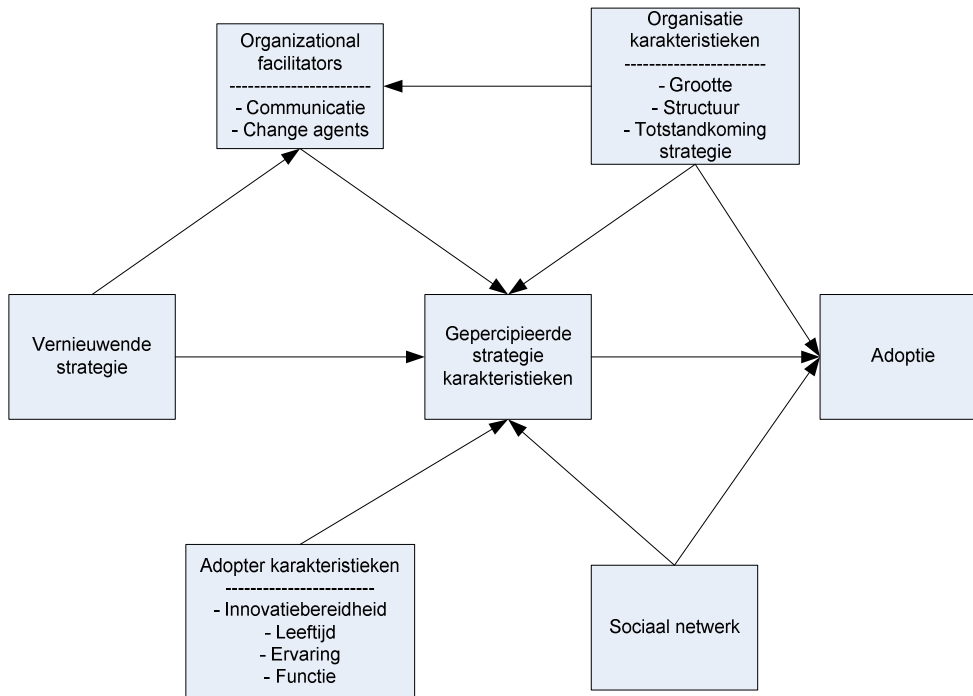


Figuur 16. Diffusion of innovations, Rogers (2003) en mijn voorlopig raamwerk.

Vanaf nu zal er in plaats van de adoptie van een innovatie gesproken worden over de adoptie van een nieuwe strategie. De vier basiselementen, innovatie, communicatie, tijd, het sociale systeem (Rogers, 1995), zijn toepasbaar op strategie adoptie. Het element innovatie moet vervangen worden door een nieuwe strategie. Het element tijd zal worden weggelaten, omdat in het theoretisch raamwerk het adoptieproces niet zal worden afgezet tegen tijd. De twee resterende elementen communicatie en het sociale systeem blijven onveranderd. Met de twee basis elementen en het nieuwe vervangende element wordt de basis gelegd om de rest van het theoretisch raamwerk in te vullen. Om het theoretisch raamwerk geschikt te maken voor de adoptie van een nieuwe strategie worden er een aantal factoren toegevoegd en aangepast ten aanzien van het voorlopige raamwerk. Als eerste worden de gepercipieerde innovatie karakteristieken (Rogers, 1995) in het centrum van het theoretisch raamwerk geplaatst. Vanaf nu wordt in plaats van gepercipieerde innovatie karakteristieken gesproken over de gepercipieerde strategie karakteristieken. Er is er wel één verwijderd en dat is trailability. Deze wordt verwijderd, omdat het voor een nieuwe strategie erg moeilijk is om mee te experimenteren. Dat veroorzaakt alleen maar verwarring en onzekerheid onder de medewerkers, omdat zij dan niet zeker zijn van de toekomstige situatie. Ten tweede worden de organizational facilitators overgenomen van Frambach & Schilleweart (2002). De invulling van de organizational facilitators zal anders zijn. De communicatie (Rogers 1995, 2003, Frambach & Schilleweart 2002) en de change agents (Rogers, 2003) worden onder dit kopje geplaatst. Deze twee factoren komen onder de organizational facilitators te staan, omdat dit twee factoren zijn die de organisatie in de hand heeft. Met andere woorden met deze twee factoren kan de organisatie de adopter beïnvloeden.

Ten derde zijn er de organisatie karakteristieken. Deze factor is gedeeltelijk afgeleid van Frambach & Schilleweart (2002). Onder de organisatie karakteristieken vallen de factoren grootte, structuur en de tot stand koming van de nieuwe strategie. De grootte van de organisatie is meegenomen, omdat deze volgens Frambach & Schilleweart (2002) een significant positief effect heeft op de adoptie van een innovatie. Voor de structuur is dit niet onomstotelijk bewezen, maar de structuur van een organisatie kan erg belangrijk zijn tijdens het communiceren naar medewerkers toe. De tot stand koming van de strategie is afgeleid van Rogers' (2003) type innovatie beslissing. In plaats van het

type innovatie beslissing (optioneel, collectief of autoritair) is er in het theoretische raamwerk gekozen voor de manier waarop een strategie tot stand komt. Dus komt de strategie tot stand vanuit het management, zonder inspraak en feedback (autoritair), vanuit het management maar met inspraak en feedback (optioneel) of collectief, dus met inspraak en feedback (collectief). Ten vierde het sociale systeem. Binnen het theoretisch raamwerk is gekozen voor het sociale netwerk. Hierin worden Frambach et al. (1998) gevolgd. Zij delen het sociale netwerk op in een formeel en informeel netwerk. Dit wordt overgenomen in het theoretisch raamwerk. Ten vijfde worden er adopter karakteristieken (Frambach & Schilleweart, 1998, 2002) toegevoegd. De factor adopter karakteristieken zijn in de onderzoeken van Frambach & Schilleweart gericht op de organisatie, maar in dit onderzoek zullen de adopter karakteristieken gericht zijn op individuele kenmerken zoals, de innovatiebereidheid, de leeftijd, de ervaring en de functie van medewerkers. Deze factor wordt opgenomen in het theoretisch raamwerk, omdat het raamwerk zich richt op individuele adoptie. Er zal daarom rekening gehouden moeten worden met een mogelijke invloed van de adopter en zijn of haar karakteristieken. En als laatste de nieuwe strategie, deze werd net ook al even genoemd. De nieuwe strategie wordt ook in het theoretisch raamwerk geplaatst, omdat deze factor een bepalende rol speelt. Deze zal uiteindelijk geadopteerd moeten worden door de adopters.



Figuur 17. Theoretisch raamwerk onderzoek naar belangrijke factoren bij de diffusie en adoptie van een organisatie strategie.

Er zullen dus vier factoren worden toegevoegd aan het theoretisch raamwerk, namelijk het sociale netwerk, de adopter karakteristieken, organisatie karakteristieken en de nieuwe strategie. Het werd net al even gezegd, de nieuwe strategie zal geadopteerd moeten worden. De adoptie, daar draait het uiteindelijk om, dat is het einddoel. Dit geeft ook direct aan dat de focus van het onderzoek ligt in de overtuigingsfase. In de overtuigingsfase kan de adopter worden beïnvloed. De mix van oude, nieuwe en aangepaste factoren zorgen ervoor dat er een nieuw onderzoek ontstaat. De eerder uitgevoerde onderzoeken met het raamwerk van Rogers (2003) gingen over de adoptie van innovaties en gedeeltelijk over organisatie adoptie. Dit theoretisch raamwerk richt zich op de adoptie van een nieuwe strategie op individueel niveau. Hierin volg ik Stoter (1997) met zijn opvatting dat het model van Rogers ook toepasbaar is op organisatieveranderingen. Een nieuwe strategie implementeren binnen een organisatie kan gezien worden als een organisatieverandering. Alle factoren en hoe zij gepositioneerd zijn in het raamwerk zijn te zien in figuur 17. Mijn uiteindelijke

raamwerk is gericht op de individuele adoptie van een strategie. Zoals te zien is in figuur 17, is dat de verschillende factoren niet allemaal direct invloed hebben op de gepercipieerde strategie karakteristieken. Dit in tegenstelling tot de factoren uit figuur 16. In figuur 16 hebben alle factoren een directe invloed op de adoptie. In het theoretische raamwerk (figuur 17) hebben alleen de sociale netwerken, de organisatie karakteristieken en de gepercipieerde strategie karakteristieken een directe invloed op de adoptie. De rest van de factoren hebben een indirecte invloed op de adoptie.

4.Methode

In dit hoofdstuk zal de operationalisering van het onderzoek worden toegelicht. Het onderzoek valt in twee onderdelen uiteen. Het eerste onderdeel is semikwalitatief. Dit zijn vragenlijsten die zijn verspreid onder respondenten die selectief zijn gekozen. Het tweede gedeelte van het onderzoek is kwalitatief, dit zijn diepte interviews die bij zes bedrijven (ook selectief gekozen), die recentelijk met strategie veranderingen in aanraking zijn gekomen, binnen Nederland zijn afgenomen.

Er is in dit onderzoek gekozen voor semikwalitatief en kwalitatief onderzoek. Het semikwalitatieve onderzoek is operationeel gemaakt door middel van een vragenlijst. De vragenlijsten zijn ingevuld door medewerkers uit organisaties die te maken hebben gehad met strategie adoptie. Verdere afbakening van de respondentendoelgroep is te lezen in paragraaf 4.1.2. Met behulp van deze vragenlijst moet het mogelijk zijn om verschillen te kunnen ontdekken tussen groepen respondenten. Als er verschillende groepen respondenten of organisaties gemaakt kunnen worden dan is het mogelijk om analyses te maken van de verschillende antwoorden op vragen. Significante verschillen ontdekken is prefereerbaar, want op deze manier kunnen de verschillende relaties in het theoretisch raamwerk bewezen worden. Om de resultaten van de vragenlijsten te versterken is er in het tweede deel van het onderzoek gekozen voor kwalitatief onderzoek in de vorm van interviews. Deze interviews zijn afgenomen bij zes organisaties (afbakening organisatiedoelgroep paragraaf 4.2.2). Doormiddel van de antwoorden op de interviewvragen is het mogelijk om de resultaten van de vragenlijsten te versterken of af te zwakken. Ook kunnen deze resultaten opheldering geven over bepaalde antwoorden op vragen die niet goed naar voren komen uit de vragenlijsten.

4.1 Vragenlijsten

Ten eerste is de vragenlijsten opgesteld om na te gaan of de factoren uit het raamwerk (figuur 17) ook in de praktijk van invloed kunnen zijn op de adoptie van een strategie. Ten tweede wordt er aan de hand van de vragenlijsten onderzocht wat organisaties kunnen doen om de factoren uit het raamwerk te versterken of af te zwakken. Uiteindelijk worden aan de hand van de resultaten van de vragenlijsten de diepte interviews voorbereid. Deze interviews worden bij zes organisaties afgenomen. Een voorwaarde is dat deze zes organisaties recentelijk met een strategie verandering in aanraking zijn gekomen. Er is dus een duidelijke tweedeling in het onderzoek. Het semikwalitatieve gedeelte (de vragenlijsten) en het kwalitatieve gedeelte (de interviews).

4.1.1 Onderzoeksmethode

De vragenlijsten is gebaseerd op het onderzoeksmodel uit paragraaf 3.10. De vragenlijsten bestaan uit vijf delen. Hieronder zal per gedeelte worden uitgelegd hoe de vragen zijn opgebouwd.

Inleidende vragen

Het eerste gedeelte van de vragenlijsten (vraag 1 tot en met 6) heeft als doelstelling om meer inzicht te krijgen in het soort en grootte van de organisaties waar de respondenten werken, de functie, de leeftijd en het geslacht van de respondenten. Vraag 1, 3 en 4 daarvan zijn openvragen, omdat het te moeilijk is om in te schalen naar organisatienamen, functies en afdelingen. De overige vragen 2, 5 en 6 zijn meerkeuze vragen, omdat de antwoorden makkelijk te categoriseren zijn en dit kan eventueel in de analyse van de resultaten gebruikt worden bij het opsplitsen van groepen.

Organisationele vragen

In deel 2 van de vragenlijsten (vraag 7 tot en met 10) is het de doelstelling om er achter te komen binnen wat voor een soort organisaties de respondenten werken en hoe deze organisaties omgaan met het begrip strategie en hoe deze strategie tot stand komt. De vragen 7 tot en met 9 zijn

meerkeuzevragen. Vraag 7 gaat over de structuur van de organisatie. De antwoorden waar de respondenten uit kunnen kiezen komen voort uit het literatuuronderzoek. De antwoorden geven de meest voorkomende structuren van organisaties weer. Om de respondenten toch de vrijheid te geven om iets anders in te vullen is er gebruik gemaakt van de optie “anders, namelijk”. Binnen dit blok heeft de respondent de mogelijkheid om het soort organisatiestructuur in te vullen dat niet tussen de antwoorden staat. Vraag 8 gaat over of de organisatie met een strategie werkt. Men kan kiezen uit “ja” en “nee”. Vraag 9 gaat over de tot stand koming van de strategie. De antwoorden uit vraag 9 komen ook voort uit literatuuronderzoek. Zodoende zijn er een drietal antwoorden geformuleerd waaruit de respondenten kunnen kiezen. Vraag 10 is een openvraag over de communicatiemiddelen die worden gebruikt binnen een organisatie. Dit is gedaan omdat het makkelijker is om de respondenten hun communicatiemiddelen die zij gebruiken gewoon te laten invullen. Tijdens de verwerking van de antwoorden is het zeer gemakkelijk om de antwoorden te categoriseren.

Communicatieplan

In het derde deel van de vragenlijsten (vraag 11 tot en met 16) wordt er specifiek ingegaan op de inhoud van het communicatieplan ten behoeve van de strategie adoptie. Voorwaarde moet natuurlijk zijn dat er een communicatieplan aanwezig is ten behoeve van de strategie adoptie. In vraag 11 wordt er aan de respondent gevraagd of er een communicatieplan aanwezig is binnen de organisatie ten behoeve van de strategie adoptie. Wordt er in deze vraag met ja geantwoord door de respondenten dan kunnen zij ook vraag 12 tot en met 16 invullen. Vraag 12 gaat over change agents. Ook deze vraag is met “ja” en “nee” te beantwoorden. Vraag 13 is een vervolgvraag op vraag 12. In vraag 13 wordt de respondent gevraagd om iets meer te vertellen over de rol van de change agents. Vraag 13 is dus een openvraag. Vraag 14 is ook een openvraag over de rol van sociale netwerken binnen een communicatieplan. Er is bij vraag 13 en 14 voor een openvraag gekozen omdat de antwoorden erg moeilijk te categoriseren zijn. Vraag 15 is een meerkeuzevraag. Vraag 15 is afgeleid van het theoretisch raamwerk in paragraaf 3.12. In vraag 15 worden de adopter karakteristieken aangehaald. Als respondenten andere karakteristieken willen invullen kunnen zij dit doen in het blok “anders, namelijk”. Hierdoor krijgen de respondenten de kans toch wat in te vullen als hun antwoord er niet tussen staat. In vraag 16 (openvraag) kunnen de respondenten invullen op welke manier er in het communicatieplan rekening wordt gehouden met de gekozen karakteristieken uit vraag 15.

Strategie

In het vierde deel van de vragenlijsten (vraag 17 tot en met 29) wordt dieper ingegaan op de karakteristieken van de strategie en de gepercipieerde strategie karakteristieken uit het theoretisch raamwerk uit paragraaf 3.12. Vraag 17 tot en met 19 zijn openvragen. Deze vragen gaan specifiek in op de karakteristieken van een strategie en wat een organisatie eraan doet om deze karakteristieken te beïnvloeden. Vraag 17 vraagt naar de karakteristieken van een strategie waardoor medewerkers zich gaan identificeren met de strategie en daardoor gaan handelen in overeenkomst met de strategie. Vraag 18 is een vervolgvraag op vraag 17 en hierin wordt gevraagd wat een organisatie doet om de karakteristieken van een strategie te beïnvloeden. Vraag 19 is vergelijkbaar met vraag 17, alleen hier wordt gevraagd waardoor medewerkers zich niet kunnen identificeren met een strategie. In de vragen 20 tot en met 29 wordt dieper ingegaan op de gepercipieerde strategie karakteristieken. Aan de hand van de gepercipieerde strategie karakteristieken en het literatuuronderzoek zijn er een aantal stellingen geformuleerd (vraag 20, 22, 24, 26 en 28). Deze stellingen kunnen beantwoord worden aan de hand van een Likert schaal (1 tot en met 7). De antwoordmogelijkheden bestaan uit zeer mee oneens tot en met zeer mee eens. In de vragen 21, 23, 25, 27 en 29 kunnen de respondenten aan de hand van openvragen invullen hoe de organisatie inspeelt op de vijf gepercipieerde strategie karakteristieken. De openvragen worden tijdens analyse gecategoriseerd.

Karakteristieken communicatieplan

In het vijfde deel van de vragenlijsten (vraag 30 en 31) wordt ingegaan op de karakteristieken van het communicatieplan. Het vijfde deel van de vragenlijsten refereert aan de organizationale facilitators, namelijk communicatie. Ook vraag 30 bestaat uit antwoorden die gebaseerd zijn op de

Likert schaal. Er worden in vraag 30 een zestal karakteristieken van een communicatieplan aangehaald en de respondenten kunnen invullen of zij dit zeer belangrijk of zeer onbelangrijk vinden. In vraag 31 kunnen de respondenten omschrijven op welke manier zij met het zestal karakteristieken rekening houden in het communicatieplan. Ook de antwoorden op vraag 31 zullen tijdens analyse gecategoriseerd worden. Na vraag 31 zijn de respondenten klaar met het invullen van de vragenlijsten.

4.1.2 Steekproef

De respondenten die de vragenlijsten hebben ingevuld zijn select gekozen. Er waren een aantal voorwaarden waar men aan moet voldoen. Ten eerste moet men een hoog opgeleide professional zijn, in aanraking komen of zijn geweest met communicatie of marketing, en/of men moet met organisationele veranderingen werken/te maken hebben. Ook moeten de respondenten binnen het bedrijfsleven actief zijn. Deze selectiecriteria zijn gekozen om ervoor te zorgen dat de juiste respondenten worden aangesproken om de vragenlijsten in te vullen. De respondenten moeten kennis hebben van het onderwerp dat wordt behandeld in dit onderzoek. Om de respondenten te bereiken die aan deze voorwaarden voldoen is gebruik gemaakt van het platform LinkedIn. LinkedIn is een virtueel sociaal netwerk dat gericht is op professionals. Binnen LinkedIn is het mogelijk om professionals te benaderen aan de hand van verschillende karakteristieken. In dit geval zijn de voorwaarden gebruikt die hierboven beschreven staan. Aan de hand van de selectiecriteria zijn er tien groepen geselecteerd. Binnen deze groepen zijn professionals actief die voldoen aan de selectiecriteria. De tien groepen zijn: De marketeers in Overijssel, Organisational change practitioners, University of Twente, Study association communiqué, Enschede connection, Corporate communication, Siemens World-wide network, Alumni commerciële economie, Netwerk noord en Netwerk oost. Binnen deze groepen is een oproep geplaatst met de vraag of de professionals de vragenlijsten willen invullen. Binnen deze oproep was ook een link naar de vragenlijsten aanwezig. De vragenlijsten was beschikbaar in het Engels en het Nederlands.

4.1.3 Procedure

De vragenlijsten heeft twee weken online gestaan (eerste twee weken van oktober 2009) bij elk van de tien hierboven genoemde groepen. De vragenlijsten bestaan uit 31 vragen. Dit zijn open- en meerkeuzevragen. De tijd bedraagt ongeveer tien minuten om de vragenlijsten in te vullen. Na twee weken is de vragenlijsten op offline gezet en konden de resultaten worden geanalyseerd. Na twee weken is de vragenlijsten door 53 Nederlandse respondenten en 31 Engelse respondenten ingevuld. Samen komt dit op 84 respondenten.

4.1.4 Data-analyse

Er zijn in totaal 84 respondenten die de vragenlijsten hebben in te vullen. In de groep van de respondenten zaten een aantal organisaties bij die bestonden uit één persoon. Een organisatie die bestaat uit één persoon hoeft en kan geen gebruik maken van bijvoorbeeld inspraak en feedback bij de tot stand koming van een strategie. Ik heb er uiteindelijk toch voor gekozen om deze groep toch mee te nemen in de resultaten, omdat het weglaten van deze groep geen duidelijke verschillen laat zien in de resultaten. Op een aantal vragen kunnen deze personen geen antwoord geven, wat leidt tot een hoog aantal missing values. Op andere vragen kunnen zij wel antwoord geven, omdat daar om een mening gevraagd wordt. De mening van deze groep respondenten is ook erg belangrijk. Per vraag verschilt het hoeveel bruikbare antwoorden er tussen zitten. Maar dit zal onder de grafieken worden aangegeven met een N. De data analyse van de vragenlijsten bestaat uit het categoriseren van de openvragen en het analyseren van de resultaten van de gesloten vragen en de categorieën van de openvragen met behulp van SPSS (versie 16.1) en Microsoft Excel. Nadat de openvragen gecategoriseerd waren zijn deze resultaten alsnog ingevoerd in SPSS. Waar het categoriseren niet mogelijk zal zijn, worden de meest opzienbarende en meest voorkomende antwoorden eruit gelicht. De meerkeuzevragen kunnen direct geanalyseerd worden. Door middel van deze analyses is het mogelijk met behulp van grafische weergaven de resultaten te verduidelijken.

4.2 Interviews

De interviewschema's voor de diepte interviews zijn geformuleerd nadat de resultaten van de vragenlijsten binnen waren. Aan de hand van de resultaten van de vragenlijsten kon er een schifting gemaakt worden in de vragen die meer aandacht nodig hebben en de vragen die al duidelijk genoeg waren beantwoord in de vragenlijsten. De doelstelling van de interviews is tweeledig. Ten eerste moeten de interviews, net als de vragenlijsten, antwoord geven op de derde deelvraag, namelijk welke factoren uit het theoretisch raamwerk het adoptieproces van een strategie beïnvloeden in de praktijk. Ten tweede moeten de interviews ook antwoord geven op deelvraag vier: wat kan een organisatie doen om de factoren uit het theoretisch raamwerk te versterken of af te zwakken. De interviews moeten dus de resultaten van de vragenlijsten versterken, maar ook verdiepen. Aan de hand van diepte interviews is het mogelijk om meer inzicht te krijgen in het communicatiebeleid tijdens strategie adoptie wat adoptie van de strategie tot gevolg heeft.

4.2.1 Onderzoeksmethode

De diepte interviews zijn afgeleid van de resultaten van de vragenlijsten. Na de verwerking en de analyse van de resultaten van de vragenlijsten zijn er verdiepende vragen geformuleerd om duidelijkheid te verschaffen over de onduidelijkheid die is ontstaan na analyse van de vragenlijsten. Het diepte interview is opgedeeld in vijf gedeeltes. Hieronder zullen de verschillende gedeeltes worden toegelicht.

Inleidende vragen

Het eerste gedeelte van het interview (vraag 1 tot en met 6) heeft als doelstelling om meer inzicht te krijgen in het soort en grootte van de organisatie waar de geïnterviewde werkt. Ook komen leeftijd, geslacht en functie aan bod. De opbouw van de vragen 1 tot en met 6 komt overeen met de vragenlijstenvragen 1 tot en met 6 en zijn al besproken in paragraaf 4.1.1.

Organisationele vragen

De vragenlijstenvragen 7 tot en met 10 komen ook overeen met de vragenlijstenvragen 7 tot en met 10 en zijn al behandeld in paragraaf 4.1.1 onder het kopje "organisationele vragen". In het diepte interview zijn 6 interviewvragen (interviewvraag 1 tot en met 6) geformuleerd om meer te weten te komen over de antwoorden op de vragenlijstenvragen 7 tot en met 10. Interviewvraag 1 gaat dieper in op vragenlijstenvraag 7. Interviewvraag 1 gaat in op de vraag of de structuur van een organisatie invloed heeft op de communicatie van de strategie adoptie. Interviewvraag 2 gaat dieper in op vragenlijstenvraag 8. Interviewvraag 2 gaat dieper in op de vraag in hoeverre de strategie invloed heeft op het communicatieplan en hoe zich dit uit. Interviewvraag 3 vraagt om de hoeveelheid gespendeerde tijd aan het onderwerp strategie binnen een organisatie. Interviewvraag 4 behandelt de communicatiedoelstellingen van de organisatie. Interviewvraag 5 is een verlengde van vragenlijstenvraag 9. In interviewvraag 5 kunnen de geïnterviewden aangeven waar men feedback over mag geven in de organisatie. En als laatste gaat interviewvraag 6 in op vragenlijstenvraag 10. In interviewvraag 6 mag men aangeven wat de belangrijkste communicatiemiddelen zijn om de strategie onder de aandacht te brengen.

Communicatieplan

De vragenlijstenvragen 11 tot en met 16 zijn reeds behandeld in paragraaf 4.1.1 onder het kopje "communicatieplan". De interviewvragen 7 tot en met 11 behandelen het communicatieplan. Interviewvraag 7 is een verdiepende vraag op vragenlijstenvraag 11. Hier wordt gevraagd waarom er een communicatieplan is ten behoeve van de strategie adoptie. Interviewvraag 8 gaat over het budget van de communicatie over de strategie adoptie. In interviewvraag 9 wordt gevraagd hoe er binnen organisaties besloten wordt wie de change agents zijn/worden. Ook wordt er ingegaan op het feit of deze mensen een communicatie achtergrond hebben of niet en als er teams worden samengesteld, hoe dit in zijn werk gaat. Interviewvraag 10 gaat in op de formele en informele (sociale)netwerken binnen organisaties. En interviewvraag 11 vraagt om de belangrijkste karakteristiek uit vragenlijstenvraag 15.

Strategie

In het vierde deel van het interview worden er vragen gesteld (interviewvraag 12 tot en met 16) die te maken hebben met de strategie van de desbetreffende organisatie.

Interviewvraag 12 gaat over hoe organisaties ondervangen wanneer medewerkers niet genegen zijn om zich in te zetten voor een strategie. Interviewvraag 13 tot en met 16 zijn verdiepende vragen voor de vragenlijstenvragen 20 tot en met 29. De interviewvragen 13 tot en met 16 moeten ervoor zorgen dat bekend wordt hoe organisaties inspelen op de gepercipieerde strategie karakteristieken.

Karakteristieken communicatieplan

De interviewvragen 17 tot en met 23 gaan dieper in op de karakteristieken van een communicatieplan. De karakteristieken werden al eerder besproken in de vragenlijsten (vragenlijstenvraag 30). In de interviewvragen 17 tot en met 23 wordt achterhaald hoe de communicatiekarakteristieken ingezet worden tijdens de adoptie van een strategie.

Afsluitende vragen

De afsluitende interviewvragen zijn geformuleerd zodat de respondent zijn/haar mening kan geven over succes- en faalverhalen (interviewvraag 25), de succesvolheid van de strategie adoptie (interviewvraag 26), de lessons learned (interviewvraag 26) en of er dingen zijn die niet gevraagd zijn tijdens het interview en of de respondent nog ergens op wil terugkomen (interviewvraag 28 en 29). Na interviewvraag 29 is het interview afgerond.

4.2.2 Steekproef

De respondenten voor de interviews zijn gericht benaderd met behulp van mijn eigen netwerk en het platform LinkedIn. Ook bij de respondenten van de interviews is rekening gehouden met dezelfde selectiecriteria als bij de respondenten van de vragenlijsten (hoog opgeleide professionals, te maken hebben met communicatie of marketing, organisationele veranderingen en actief zijn in het bedrijfsleven). Ook is er gekeken naar de functies die de respondenten bekleden in verband met het ervaring hebben van het implementeren van een nieuwe strategie binnen een organisatie. Het type organisatie waar de respondenten werken was geen selectie criterium. In totaal hebben zes respondenten meegewerkt aan het interview.

De eerste respondent is order fulfillment manager bij organisatie X, de tweede respondent is een consultant bij Symbol B.V., de derde respondent is een senior communicatie adviseur aan de Universiteit Twente, de vierde respondent is een human resource manager bij Yacht, de vijfde respondent is een human resources adviseur bij Agis en de zesde respondent is een consultant bij FranklinCovey.

4.2.3 Procedure

De respondenten zijn allen op hen eigen werkplek geïnterviewd. Voor de interviews is een uur gereserveerd. De gesprekken zijn digitaal opgenomen met een telefoon. Bij één respondent is er sprake van anonimiteit, dit is verwerkt in de uitwerking van het interview.

4.2.4 Data analyse

De interviewresultaten zijn verwerkt in samenvattingen. Hiervoor is gekozen, omdat de gesprekken soms meer dan een uur duurden. Om dit uit te werken in volledige transcripten zou teveel werk zijn en teveel ruis veroorzaken. Bij ruis moet gedacht worden aan uitspraken en stukken uit het gesprek die niet over het onderwerp van het onderzoek gaan. De samenvattingen bevatten alle antwoorden op de interviewvragen.

5. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de antwoorden op de vragen uit de vragenlijsten en de interviews besproken. De vragen en de antwoorden uit de vragenlijsten zullen per deel en per vraag worden besproken. Dit zal aangevuld worden met de antwoorden op de vragen uit de interviews. Ter verduidelijking zal er gebruik gemaakt worden van grafieken en tekstuele toelichting. De grafieken zijn gemaakt in SPSS 16.0 en Microsoft Excel.

5.1 Karakteristieken van de organisatie en de respondenten

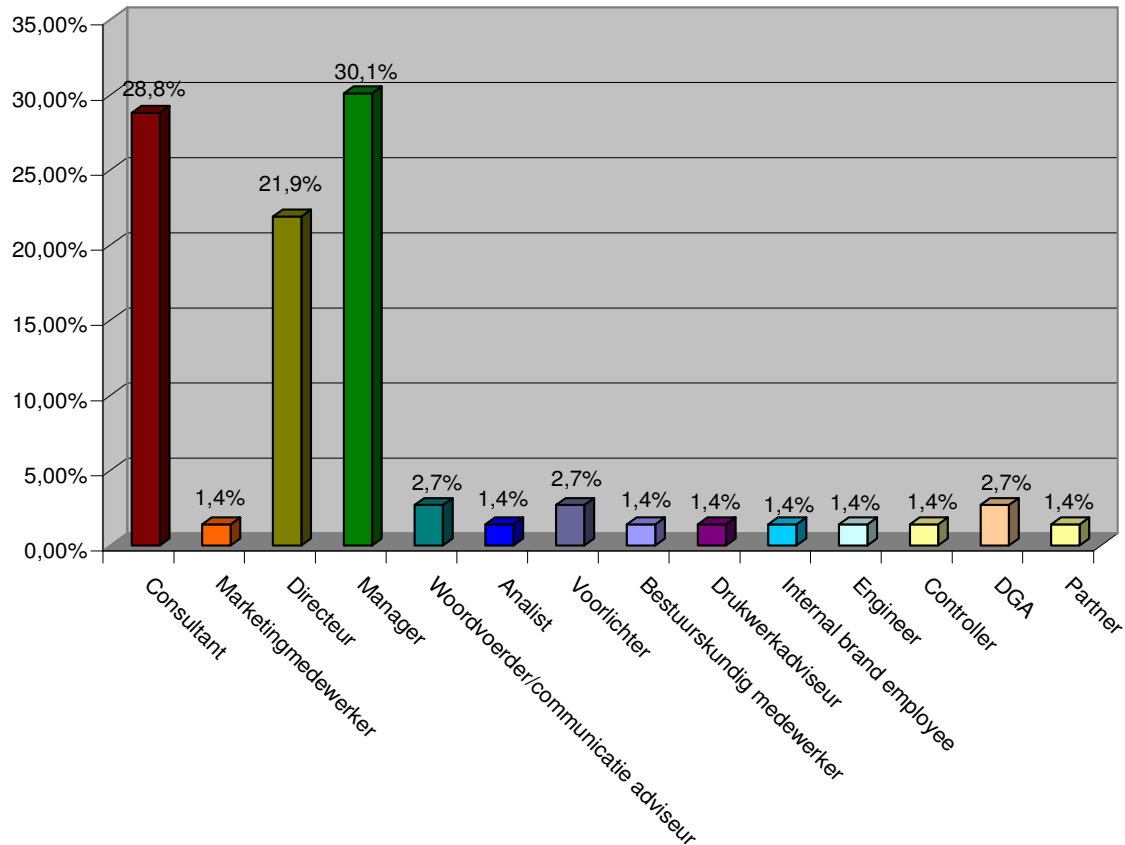
In het eerste deel van de vragenlijsten wordt er onderzoek gedaan naar de karakteristieken van de organisaties waar de respondenten werken. De eerste vraag van de vragenlijsten was *“voor welke organisatie werkt u?”*. Op de tweede vraag *“hoe groot is de organisatie?”* hebben in totaal 77 respondenten geantwoord. In tabel 2 zijn de resultaten van vraag 2 te zien.

Tabel 2. Organisatiegrootte.

	Frequentie	Procent
1 persoon	14	18,2
2 tot 10 personen	7	9,1
10 tot 20 personen	7	9,1
20 tot 50 personen	9	11,7
50 tot 100 personen	3	3,9
100 tot 200 personen	8	10,4
200 tot 400 personen	5	6,5
400 tot 600 personen	1	1,3
600 tot 1000 personen	3	3,9
1000 personen of meer	20	26,0
Totaal	77	100,0
Missing	1	
Totaal	78	

In tabel 2 is te zien dat er een grote spreiding is in de organisatiegrootte en dat 26% van de respondenten bij een organisatie werkt die uit meer dan 1000 medewerkers bestaat. Zoals in het vorige hoofdstuk al is aangegeven bestaat een grote groep van de organisaties uit slechts één persoon. In het interview met organisatie X komt duidelijk naar voren dat de grootte van de organisatie invloed heeft op het communicatieplan. Hoe groter de organisatie, hoe meer meetings er georganiseerd moeten worden om iedereen op de hoogte te houden en om iedereen bij de strategie adoptie te betrekken. Ook Universiteit Twente, vanaf nu genaamd UT, geeft aan dat de grootte van de organisatie invloed heeft op het communicatieplan. De UT heeft bijvoorbeeld 3000 medewerkers en 8000 studenten. Met zoveel medewerkers en studenten is het van belang dat iedereen op de hoogte wordt gehouden en dat via de juiste communicatiemiddelen. Hoe groter de organisatie, hoe meer verschillende communicatieafdelingen er zijn. Op de UT heeft elke faculteit zijn eigen communicatieafdeling, maar er is ook sprake van een overkoepelende communicatieafdeling. Dit vergt veel organisatie en samenwerking en dit is uiteraard terug te zien in het communicatieplan. Dit is een reden geweest om bij een aantal vragen na te gaan wat de invloed is van de organisatiegrootte.

In de vragenlijsten is er aandacht besteed aan de functies van de respondenten. Dit is gedaan zodat men zich een beeld kan vormen van het soort respondenten dat te maken heeft met het onderwerp communicatie tijdens strategie adoptie en wat voor soort medewerkers de vragenlijsten hebben ingevuld.



Figuur 18. Overzicht van de functies van de respondenten (N=73).

In figuur 18 is te zien dat 30,1% van de respondenten manager is. Dit wordt gevolgd door de consultants met 28,8%. 21,9% van de respondenten is directeur van de organisatie waar zij voor werken. De rest van de functies zijn evenredig verdeeld zoals in de staafdiagram is te zien. De leeftijdsopbouw van de respondenten is weergegeven in tabel 3.

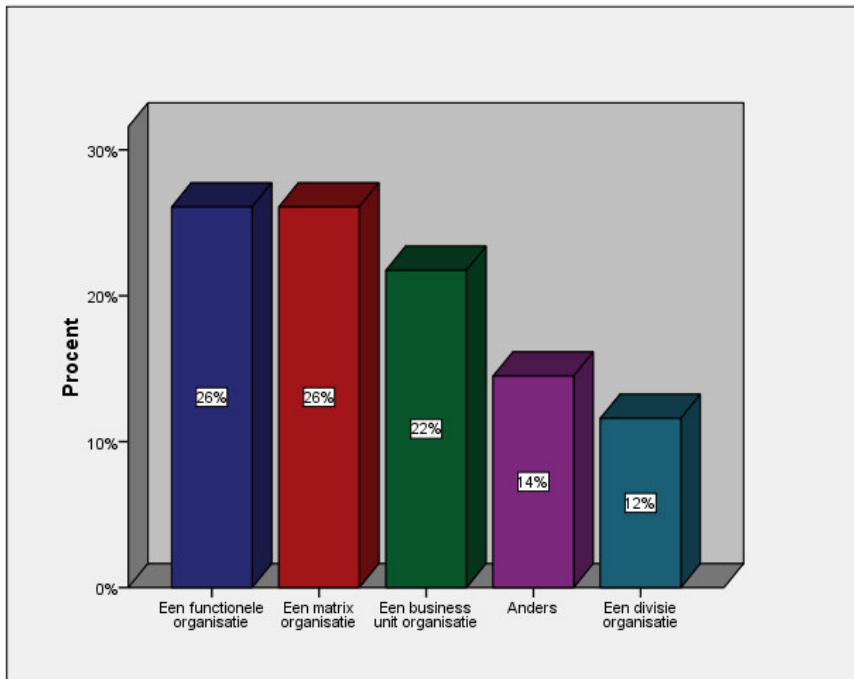
Tabel 3. Leeftijdsopbouw van de respondenten.

	Frequentie	Procent
18 t/m 24	3	4,0
25 t/m 30	14	18,7
31 t/m 40	26	34,7
41 t/m 50	21	28,0
51 t/m 60	8	10,7
61 en ouder	3	4,0
Totaal	75	100,0
Missing	3	
Totaal	78	

Zoals te zien is in tabel 3 is de leeftijd opgedeeld in groepen. 35% van de respondenten is tussen de 31 en 40 jaar oud. Daarna volgt de leeftijdsgroep 41 tot en met 50 jaar met 28%. En 19% van de respondenten heeft een leeftijd tussen de 25 en 30 jaar. Van de respondenten is 57% man en 33% is vrouw.

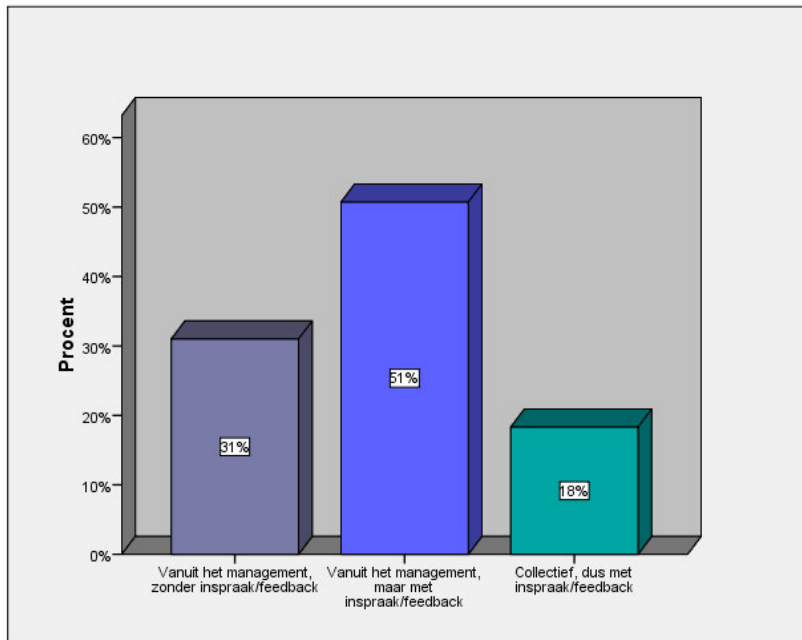
5.2 Type organisatie en omgang met strategie

In vraag 7 wordt er aandacht besteed aan de structuur van de organisatie. In figuur 19 is te zien dat de respondenten keuze hadden uit vijf antwoorden. Bij de vijfde keuze konden de respondenten een ander soort structuur invullen. In totaal hebben 69 respondenten deze vraag beantwoord.



Figuur 19. Organisatiestructuur.

De twee meest voorkomende zijn een functionele organisatie en een matrix organisatie met beide 26%. Als tweede volgt een business unit organisatie met 22%. 14% van de respondenten zegt dat hun organisatie een ander soort structuur heeft. Twaalf respondenten hebben bij "anders" een ander soort structuur ingevuld. De percentages bij "anders" zijn evenredig verdeeld. Er zijn organisaties waar niet direct een definitie wat betreft structuur aan gehangen kan worden, dit zegt 33,3% van de respondenten. Ook de structuur ZZP-er en de platte organisatie hebben beide 33,3% gekregen.



Figuur 20. De totstandkoming van de strategie.

In figuur 20 is te zien hoe de strategie tot stand komt binnen de organisatie. In totaal hebben 71 respondenten deze vraag beantwoord. Bij 51% van de organisaties bepaalt het management de strategie, maar de medewerkers hebben wel inspraak/feedback mogelijkheden. Bij 31% van de organisaties beslist het management alleen over de strategie en bij 18% van de organisaties wordt er collectief beslist over de strategie. In de resultaten van de interviews komen verschillende meningen naar voren wat betreft de totstandkoming van de strategie. De zes geïnterviewden zijn evenredig (2.2.2) verdeeld over de drie opties wat betreft de totstandkoming van de strategie. 1/3 van de geïnterviewden vindt de formulering van een nieuwe strategie een managementteam aangelegenheid. Een uitspraak van Symbol B.V. is sprekend voor de rest van de geïnterviewden en de gedachten over de tot stand koming van een strategie. Hij zegt: "Ik vind dat je de strategie zo moet vertalen dat de gewone man invloed kan hebben op het bereiken van de strategie". En zo denken de geïnterviewden er allemaal over. De formulering van een strategie is een taak van het management, maar dit moet zo worden gedaan dat de doelstellingen van de strategie gehaald kunnen worden door de medewerkers op de wekvloer.

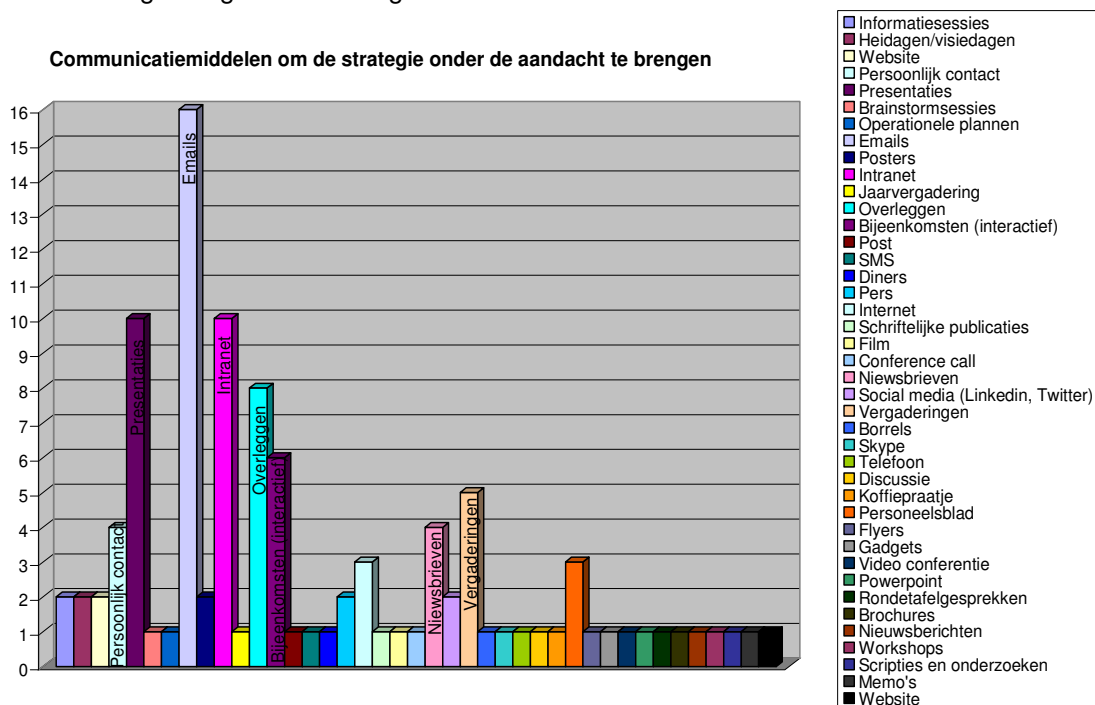
Tabel 4. Relatie tussen het type organisatie en de tot stand koming van een strategie.

De structuur van de organisatie	Hoe komt de strategie tot stand binnen de organisatie?		
	Vanuit het management, zonder inspraak/feedback	Vanuit het management, met inspraak/feedback	Collectief, met inspraak/feedback
Een functionele organisatie	29,40%	53%	17,60%
Een divisie organisatie	37,50%	62,50%	0%
Een business unit organisatie	40%	46,70%	13,30%
Een matrix organisatie	22,20%	61,10%	16,70%
Iets anders	20%	30%	50%

Het is interessant om te zien hoe twee type organisaties die het meeste voorkomen (functionele organisatie en matrix organisatie) de strategie tot stand laten komen binnen hun organisatie. Als men kijkt in tabel 4 dan kan men zien dat deze twee organisatiestructuren ook het hoogste scoren bij de factor “de strategie komt tot stand vanuit het management, maar met feedback en inspraak”. De functionele organisatie en matrix organisatie scoren respectievelijk 53% en 61,1%. Aan de geïnterviewden is gevraagd of de structuur van een organisatie invloed heeft op de communicatie van een nieuwe strategie. Volgens de geïnterviewden heeft de structuur van een organisatie wel degelijk invloed op de communicatie van een nieuwe strategie. Sommige organisaties moeten bijvoorbeeld rekening houden met de hiërarchische lijn en met de functionele lijn binnen een organisatie. Hier moet qua communicatie duidelijkheid over bestaan. Ook moet er rekening gehouden worden met verschillende niveaus binnen een organisatie. In vraag 8 is aan de respondenten gevraagd of hun organisatie met een strategie werkt. 93% van de respondenten antwoordt met “ja, de organisatie werkt met een strategie” en 7% van de respondenten beantwoordt deze vraag met een “nee”.

5.3 Organizational facilitators

In de vragenlijsten is er een vraag gesteld over de communicatiemiddelen die gebruikt worden om een strategie onder de aandacht te brengen. Dit was een openvraag in de vragenlijsten en deze is later gecategoriseerd. In figuur 21 is het resultaat te zien.

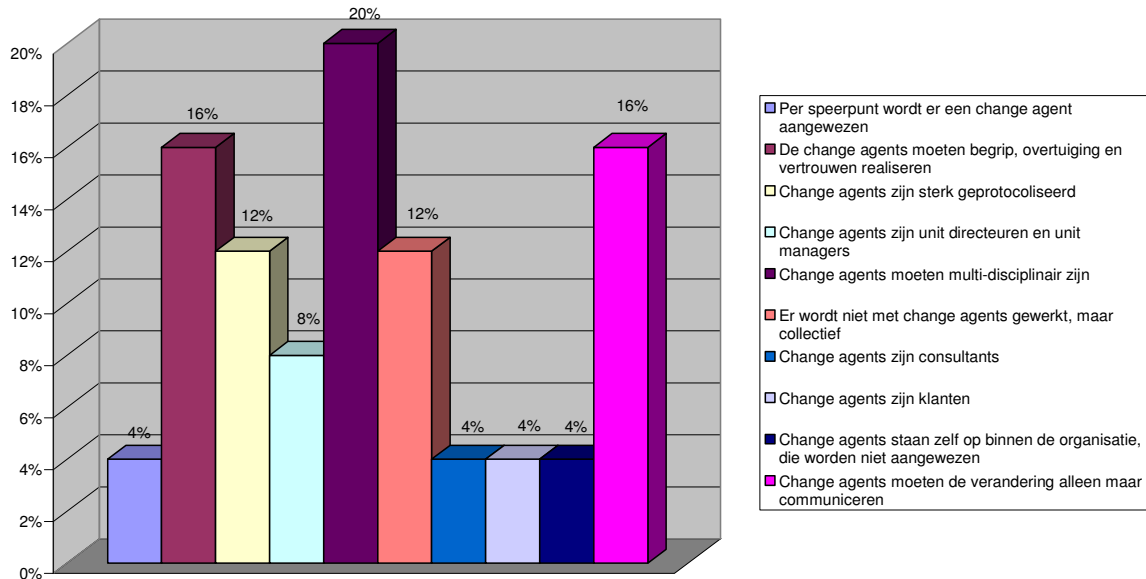


Figuur 21. De gebruikte communicatiemiddelen (N=60).

Als men naar figuur 21 kijkt wordt duidelijk dat de strategie vaak via e-mail onder de aandacht wordt gebracht bij de medewerkers. E-mail is 16 keer ingevuld door de respondenten. Presentaties en het intranet zijn na het e-mailverkeer populair om de strategie te verkondigen binnen een organisatie. Presentaties en het intranet zijn beide tien keer ingevuld door de respondenten. Wat opvalt zijn de “social media” zoals Twitter en LinkedIn. Social media is niet vaak ingevuld, 2 keer, maar toch komt deze nieuwe manier van communiceren toch voor in de communicatiemiddelen om de strategie onder de aandacht te brengen. Het is opmerkelijk dat in de resultaten van de vragenlijsten sterk naar voren komt dat er veel e-mail wordt gebruikt bij de communicatie van een strategie. In de interviews komt duidelijk naar voren dat persoonlijke communicatie erg belangrijk is. Vijf van de zes geïnterviewden geven aan dat het persoonlijke contact het belangrijkste is. Men heeft het bijvoorbeeld over staf+ vergaderingen die speciaal bedoeld zijn om de strategie te communiceren of een WBD (Waanzinig Belangrijke Doelen) meeting, waarbij de gehele organisatie meedenkt over de vertaling van de WBD naar acties/activiteiten. Agis zegt dat zij erg veel werken met visuele boodschappen, zoals bedrijfsfilms en televisies waar de communicatieboodschap op geprojecteerd wordt. Wat ook als belangrijk wordt gezien is de herhaling van de boodschap. In de herhaling van de boodschap kan gebruik worden gemaakt van bijvoorbeeld e-mail en het intranet.

5.4 Communicatieplan

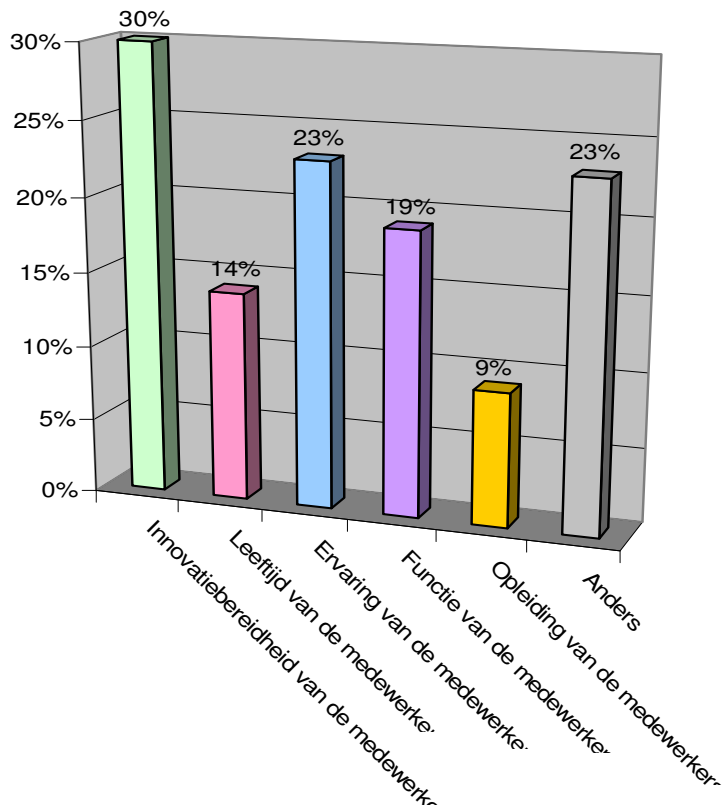
In het derde deel van de vragenlijsten wordt er onderzoek gedaan naar een aantal factoren binnen het communicatieplan. Er worden bijvoorbeeld vragen beantwoord die gaan over change agents en de rol die zij vervullen, sociale netwerken, karakteristieken van medewerkers en de rol daarvan in het communicatieplan. De eerste vraag die wordt behandeld is: “Is er een communicatieplan ten behoeve van de strategie adoptie?”. In totaal hebben 59 respondenten deze vraag beantwoord. 53% van de respondenten zegt dat er een communicatieplan ten behoeve van de strategie adoptie is. Echter zegt ook bijna de helft (47%) dat er geen communicatieplan is. Op de vraag of er van change agents gebruik wordt gemaakt in het communicatieplan antwoorden 37% van de respondenten met ja en 63% met nee. In de resultaten van de interviews komt ook duidelijk naar voren dat een communicatieplan erg belangrijk is. Medewerkers moeten namelijk de strategie kennen om het uiteindelijk te kunnen adopteren. Een uitspraak van Symbol B.V. is: “Een strategie slaagt pas als er een communicatieplan is.” Een andere uitspraak is: “Communicatie is nodig om een strategie te implementeren, als de medewerkers de strategie niet kennen kunnen zij er ook niet aan meewerken”. Wat ook vaker door de geïnterviewden is aangegeven is dat het bewust worden van het communiceren ook belangrijk is. Binnen een aantal organisaties is het normaal dat er een communicatieplan bestaat, omdat er nu eenmaal sprake is van een communicatieafdeling.



Figuur 22. De rol van de change agents.

Vraag 13 is een openvraag over de rol van change agents die gecategoriseerd moest worden tijdens de data-analyse. Vraag 13 is met opzet een openvraag, zodat de respondenten niet het gevoel hebben dat er antwoorden opgedrongen werden. In totaal hebben 25 respondenten de vraag ingevuld. Zie voor de resultaten figuur 22. 20% zegt dat de change agents multi disciplinair moeten zijn. Volgens 16% van de respondenten moeten change agents begrip, overtuiging en vertrouwen realiseren. Ook zegt 16% van de respondenten dat change agents de verandering alleen maar moeten communiceren. 12% werkt niet met change agents. In de interviews komt duidelijk naar voren dat vijf van de zes organisaties bewust gebruik maakt van change agents. De change agents zijn puur voor de ondersteuning, zij hoeven dus niet de gehele verandering te dragen, maar vaak zijn zij er ter ondersteuning van een manager. Binnen één organisatie zijn de change agents de informele leiders. Change agents staan vaak zelf op tijdens een veranderingsproces. Een typerende uitspraak van FranklinCovey is: “De change agents zijn de smeerolie van het veranderingsproces”.

Door middel van vraag 14 wordt er onderzoek gedaan naar de rol van informele en formele sociale netwerken in het communicatieplan. Op deze vraag hebben in totaal 84 respondenten gereageerd. 35% van de respondenten geeft aan dat de sociale netwerken een belangrijke rol spelen in het communicatieplan. 5% zegt geen idee te hebben. De geïnterviewden hebben verschillende meningen over de rol van sociale netwerken in het communicatieplan. Drie geïnterviewden geven aan dat er onbewust mee om wordt gegaan. Twee geïnterviewden geven aan dat er bewust mee om wordt gegaan en één geïnterviewde zegt dat zij er als organisatie niets mee doen. Ook komt duidelijk naar voren dat de sociale netwerken (de informele en formele netwerken) niet in het communicatieplan staan benoemd. Een consultant geeft aan dat het wel erg interessant is om een stakeholder analyse te maken, maar dit is alleen mogelijk als je geen verborgen agenda hebt.



Figuur 23. De karakteristieken van een communicatieplan.

Vraag 15 van de vragenlijsten gaat in op de karakteristieken van een medewerker waarmee rekening kan worden gehouden in een communicatieplan. De vraag is: "Met welk van de onderstaande karakteristieken wordt rekening gehouden in het communicatieplan?". In totaal hebben 35 respondenten deze vraag beantwoord. 30% van de respondenten vindt de innovatiebereidheid van de medewerkers erg belangrijk om rekening mee te houden in het communicatieplan. De ervaring van de medewerkers volgt met 23%. Met de opleiding van de medewerker wordt bijna geen rekening gehouden in het communicatieplan, dit vindt 9% van de respondenten belangrijk. 23% van de respondenten heeft ingevuld dat zij andere karakteristieken belangrijk vinden. In figuur 23 is te zien welke karakteristieken dat zijn. In de interviews is gevraagd wat men de belangrijkste karakteristiek vindt. De antwoorden zijn erg verschillend. Functie, ervaring, opleiding, innovatiebereidheid, gedrag en houding worden aangemerkt. Opleiding is één van de factoren die vaker wordt aangegeven door de geïnterviewden. Opleiding wordt door hen gerelateerd aan niveau. Het is erg belangrijk dat de zender en de ontvanger van de boodschap elkaar begrijpen en dus op hetzelfde niveau zitten. De zender moet weten wat de ontvanger aankan en daar moet de boodschap op worden aangepast. Het antwoord van de UT is wel iets afwijkend. Zij zeggen namelijk dat het vakgebied het belangrijkste is om rekening mee te houden. 60% van de medewerkers op de UT is wetenschappelijk personeel en zij zijn het meest gefocust op hun vakgebied. Op de vraag hoe hun organisatie de adoptie karakteristieken beïnvloedt kwamen ook een aantal verschillende antwoorden. De communicatie wordt aangepast of de organisaties integreren de factoren in het aannamebeleid en de beoordelingscyclus.

In vragenlijstenvraag 30 is gevraagd hoe organisaties rekening houden met de zes verschillende communicatiefactoren. Zie tabel 5 voor de resultaten.

Tabel 5. De karakteristieken van een communicatieplan.

Hoe belangrijk is:	Zeer belangrijk	Belangrijk	Enigszins belangrijk	Neutraal	Enigszins onbelangrijk	Onbelangrijk	Zeer onbelangrijk
Het moment waarop wordt gecommuniceerd?	33,30%	40,50%	4,80%	9,50%	0%	7,10%	4,80%
De frequentie van het communiceren?	28,60%	40,50%	4,80%	11,90%	2,40%	9,50%	2,40%
De mediakeuze?	16,70%	23,80%	33,30%	7,10%	7,10%	7,10%	4,80%
De afstand tussen de zenders en de ontvangers van de boodschap	35,70%	33,30%	11,90%	7,10%	0%	4,80%	7,10%
Het aantal ontvangers?	16,70%	21,40%	9,50%	21,40%	16,70%	9,50%	4,80%
De mogelijkheid om feedback te geven?	26,20%	47,60%	14,30%	0%	4,80%	4,80%	2,40%

Van de zes factoren is het aantal ontvangers van de boodschap de minst belangrijke factor. In vragenlijstenvraag 31 is gevraagd hoe de organisatie rekening houdt met de zes factoren. De belangrijkste uitkomst van deze vraag is dat de communicatie wordt aangepast (43%). In de interviews zijn er een aantal vervolgvragen gesteld met betrekking tot de karakteristieken van een communicatieplan. De eerste vervolgvraag die hier behandeld wordt is: Hoe wordt het moment gekozen wanneer de organisatie moet communiceren? Er zijn drie geïnterviewden die hier een duidelijk antwoord op geven. Yacht maakt een duidelijke planning wat betreft de communicatiemomenten. In deze planning zitten ook de communicatiemiddelen en de locaties (verschillende filialen) verwerkt. Volgens Yacht “weet je dan ook precies waar je bent”. Bij Agis komt uit de lessons learned naar voren dat er vroeg in het proces gecommuniceerd moet worden. Organisatie X geeft aan dat het communicatiemoment onderwerp afhankelijk is. Op de tweede vervolgvraag, “Hoe wordt beslist wat de frequentie van de communicatie is”, hebben de geïnterviewden uiteenlopende antwoorden gegeven. Organisatie X geeft aan dat dat op dit moment nog wordt beslist op basis van de beschikbare tijd. Twee organisaties geven aan dat er zo vaak mogelijk herhaald wordt. Herhaling is erg belangrijk. Op de UT hangt de frequentie van de communicatie af van de ontwikkeling van het desbetreffende onderwerp. Interviewvraag 19 luidt: “Waar hangt de mediakeuze van af?”. Bij twee organisaties is dit logistiek afhankelijk. Deze twee organisaties zijn FranklinCovey en Yacht. Bij deze organisaties zitten de mensen niet bij elkaar op kantoor, maar verspreid door het land. Agis geeft aan dat mediakeuze onderwerp afhankelijk is. De derde organisatie is specifieker in haar antwoord. Organisatie X geeft namelijk aan dat het afhankelijk is van het niveau, de samenstelling en de groepsgrootte van de groep waarmee gecommuniceerd moet worden. Op de vraag waarom de afstand tussen de zender en de ontvangers van de boodschap meespeelt in het communicatieplan kwamen geen vernieuwende antwoorden. Maar op de vraag hoe er rekening wordt gehouden met het aantal ontvangers van een boodschap zijn wel een aantal vernieuwende antwoorden gegeven. De UT geeft aan dat het aantal ontvangers geen grote rol speelt in het communicatieplan, omdat de communicatie in ieder geval zorgvuldig moet gebeuren, of dat nou 100 mensen zijn of 1000 mensen. Twee organisaties geven aan dat aan de hand van de mediakeuze hier op in wordt gespeeld. En een andere organisatie geeft aan dat dit te maken heeft met het onderwerp. Vier organisaties geven een duidelijk antwoord op de volgende vraag: “Hoe ziet het feedbackproces eruit binnen uw organisatie?”. Twee organisaties (Yacht en de UT) geven aan dat de feedback via de lijn moet lopen, dus via de leidinggevendenden. De andere twee organisaties geven aan dat er feedback gegeven kan worden via onderzoeken en werk- en afdelingsoverleggen.

5.5 Relatie tussen wijze waarop strategie tot stand komt en de inzet organizational facilitators

De wijze waarop een strategie tot stand komt kan veel zeggen over een organisatie. Daarom zijn er een aantal combinaties gemaakt met de tot stand koming van een strategie en het gebruik van change agents. Vraag 9 (tot stand koming strategie) en 12 (gebruik van change agents) zijn gecombineerd. Om te kijken of er onderlinge verschillen zijn tussen groepen is er met SPSS 16.0 gebruik gemaakt van de optie split file (toegepast op de tot stand koming van een strategie). In tabel 6 is het resultaat te zien.

Tabel 6. Het gebruik van change agents.

Totstandkoming strategie	Gebruik van Change agents		
	N	Ja %	Nee %
Zonder inspraak & feedback	18	50	50
Met inspraak & feedback	32	31,2	68,8
Collectief	9	33,3	66,7

Zoals te zien is in tabel 6 is er een verschil aanwezig in het gebruik van change agents onder de drie verschillende groepen. Bij groep 1 is te zien dat het gelijk is verdeeld wat betreft het gebruik van change agents, namelijk voor ja en nee 50%. Groep 2 en 3 steken hierbij af. Change agents worden vaker gebruikt wanneer er geen inspraak en feedback mogelijk is bij de totstandkoming van een nieuwe strategie. Aan de hand van dezelfde split file (vraag 9, tot stand koming strategie) is er een combinatie gemaakt met vraag 30 (karakteristieken van een communicatieplan). Voor de resultaten zie tabel 7.

Tabel 7. De tot stand koming van een strategie in combinatie met de karakteristieken van een communicatieplan.

Belang van:	N=	Zonder inspraak & feedback	N=	Met inspraak & feedback	N=	Collectief
Communicatie moment	17	M= 1,94 SD= 1,519	23	M= 2,91 SD= 1,807	2	M= 1,000 SD= 0,000
Frequentie	17	M= 2,29 SD= 1,649	23	M= 2,83 SD= 1,800	2	M= 2,000 SD= 0,000
Mediakeuze	17	M= 2,82 SD= 1,510	23	M= 3,17 SD= 1,825	2	M= 3,50 SD= 0,707
Afstand	17	M= 2,06 SD= 1,560	23	M= 2,83 SD= 1,946	2	M= 1,50 SD= 0,707
Aantal ontvangers	17	M= 3,76 SD= 1,751	23	M= 3,13 SD= 1,817	2	M= 5,00 SD= 1,414
Feedback	17	M= 2,18 SD= 1,468	23	M= 2,48 SD= 1,504	2	M= 2,00 SD= 1,414

Om tabel 7 te kunnen analyseren moeten de cijfers 1 tot en met 7 uitgelegd worden. 1 staat voor zeer belangrijk en 7 staat voor zeer onbelangrijk. In tabel 7 is te zien dat de groep *zonder inspraak en feedback* vijf factoren (behalve het aantal ontvangers) belangrijker vindt dan de groep *met inspraak en feedback*. Ook ligt de spreiding hier lager. Het communicatiemoment wordt door de drie groepen als een van de belangrijkste factoren gezien. En het aantal ontvangers is de factor die het minst belangrijk is in een communicatieplan. Om dit zeker te weten is er een one way anova uitgevoerd met de factor de tot stand koming van de strategie en de karakteristieken van een communicatieplan. De uitkomst van deze one way anova laat geen significante verschillen tussen de groepen zien.

5.6 Karakteristieken van een strategie

In dit deel van het onderzoek ligt de nadruk op de karakteristieken van de strategie en de gepercipieerde strategie karakteristieken. In vraag 17 is gevraagd welke karakteristieken van een strategie maken dat medewerkers zich ermee identificeren en zodoende gaan handelen in overeenkomst met de strategie. In totaal hebben 38 respondenten geantwoord op deze vraag. 21% van de respondenten zegt dat de strategie duidelijk moet zijn. Dus een duidelijke strategie zorgt ervoor dat medewerkers zich ermee gaan identificeren en ernaar gaan handelen. 18% van de respondenten zegt dat de strategie in lijn moet zijn met de organisatie. Volgens 13% van de respondenten moet de strategie persoonlijk zijn. 11% geeft aan dat de strategie terug moet komen in het dagelijkse werk. Opvallend is dat maar 2,6% van de respondenten de doelstellingen van een strategie aanhaalt, want volgens deze 2,6% moeten de doelstellingen haalbaar zijn. Het lijkt er dus op dat een strategie betrokken moet worden in het werk van de werknemer. Uit de interviews komt naar voren dat een strategie vooral duidelijk moet zijn voor iedereen, dus de strategie moet ook op meerdere niveaus uitgewerkt worden (corporate niveau, business unit niveau en afdelingsniveau). Maar een strategie moet ook uitdagend en realistisch zijn. Bij Yacht maken ze bijvoorbeeld gebruik van een medewerkertevredenheidsonderzoek. Aan de hand van dat onderzoek kunnen zij meten hoe tevreden de medewerkers zijn over Yacht. De punten waar de medewerkers ontevreden over zijn worden meegenomen in de nieuwe strategie. En bij het volgende medewerkertevredenheidsonderzoek wordt dan gemeten of de nieuwe strategie geland is.

In vraag 18 werd de vraag gesteld wat de organisatie er aan doet om de karakteristieken uit vraag 17 te beïnvloeden. In totaal hebben 37 respondenten deze vraag beantwoord.

Van de respondenten zegt 32,4% dat zij communicatie gebruiken om de karakteristieken te beïnvloeden uit vraag 17. Monitoring en change agents inzetten om de karakteristieken te beïnvloeden worden even vaak genoemd, namelijk door 8,1%. Er zijn een aantal respondenten die gebruik maken van het aannamebeleid om de karakteristieken uit vraag 17 te beïnvloeden (5,4%).

Vervolgens is de vraag gesteld: "Wat maakt dat mensen zich niet kunnen identificeren met de strategie en niet genegen zijn om zich hiervoor in te zetten?". Deze vraag haakt in op de vorige twee vragen, namelijk vraag 17 en 18. Het is ook interessant om te weten welke factoren er voor kunnen zorgen dat mensen zich niet kunnen identificeren met een strategie.

In totaal hebben 36 respondenten deze vraag beantwoord. De belangrijkste factor is dat er geen betrokkenheid heerst bij de strategie (16,7%). Ook zorgt slechte communicatie ervoor dat men zich niet kan identificeren met de strategie (13,9%). 11% van de respondenten zegt dat de medewerkers de voordelen niet zien van een strategie. En 8,3% van de respondenten zegt dat de visie en strategie niet aansluiten op de denkwijze van de medewerkers. Ook de geïnterviewden hebben een duidelijk mening over welke karakteristieken ervoor zorgen dat medewerkers zich niet kunnen identificeren met een strategie. Eigenlijk is het een simpel antwoord. Het zijn de tegenovergestelde karakteristieken van vraag 17. Maar deze kunnen aangevuld worden met de volgende karakteristieken: Een strategie moet integer zijn en dus geen kletsverhaal. Ook moet het niet een ver van mijn bed show worden. En wat ook vaak genoemd werd is dat een strategie niet opgelegd moet worden (topdown) en niet te complex moet zijn. Aan de geïnterviewden is ook de vraag gesteld hoe de organisatie het ondervangt dat mensen zich niet kunnen identificeren met een strategie. Drie van de zes geïnterviewden geeft aan dat zij zich hier wel mee bezig zouden willen houden, maar dat dat erg moeilijk is. De andere organisaties ondervangen het in een medewerkertevredenheidsonderzoek of een medewerkers perceptie onderzoek. In deze onderzoeken kunnen de medewerkers hun mening geven over de leidinggevenden, de communicatie en de betrokkenheid. Ook worden persoonlijke gesprekken en feedbacksessies genoemd.

5.7 Gepercipieerde strategie karakteristieken

Om de gepercipieerde strategie karakteristieken te onderzoeken zijn er een aantal stellingen geformuleerd. Hierop konden de respondenten reageren via een zeven-punts Likert schaal. In tabel 8 worden de resultaten van deze stellingen/factoren gepubliceerd. Zoals te zien is in tabel 8 worden alle vijf de factoren als belangrijk gezien. In de kolommen “mee eens” en “zeer mee eens” is te zien dat de stellingen/factoren het persoonlijke voordeel en de zichtbaarheid van de resultaten van een strategie het belangrijkste zijn.

Tabel 8. Uitkomsten van de stellingen over de gepercipieerde strategie karakteristieken.

	Zeer mee oneens	Mee oneens	Enigszins mee oneens	Neutraal	Enigszins mee eens	Mee eens	Zeer mee eens
Werknemers zullen strategie adopteren als dat een persoonlijk voordeel oplevert.	4%	0%	2%	4%	16%	51%	22%
Werknemers zullen een strategie niet adopteren als deze als complex wordt ervaren.	0%	12%	14%	2%	26%	21%	23%
Een strategie wordt geadopteerd wanneer deze wordt gepercipieerd als consistent met bestaande normen en waarden, eerdere ervaringen en behoeften van potentiële adopters.	2%	10%	5%	14%	29%	26%	14%
Als de resultaten van een strategie zichtbaar worden voor de werknemers dan zullen zij de strategie sneller adopteren.	2%	0%	5%	2%	21%	40%	29%
Als werknemers onzekerheid voelen ten aanzien van de invoer van een strategie dan zullen zij deze minder snel adopteren.	2%	5%	5%	7%	26%	36%	19%

In tabel 9 is te zien wat de gemiddelden en de standaard deviaties zijn. Het gemiddelde ligt rond de vijf en vijf staat voor enigszins mee eens. Er zijn geen grote verschillen waarneembaar in tabel 9.

Tabel 9. Gemiddelden en standaarddeviaties van de gepercipieerde strategie karakteristieken.

Gepercipieerde strategie karakteristieken	N	Minimum	Maximum	Gemiddelde (SD)
Werknemers zullen een strategie adopteren als dat een persoonlijk voordeel oplevert	42	1	7	5,96 (1,345)
Werknemers zullen een strategie niet adopteren als deze als complex wordt ervaren	42	1	7	5,02 (1,683)
Een strategie wordt geadopteerd wanneer deze wordt gepercipieerd als	42	1	7	4,93 (1,568)
Als de resultaten van een strategie zichtbaar worden voor de werknemers zullen zij de strategie sneller adopteren	42	1	7	5,76 (1,265)
Als werknemers onzekerheid voelen te aanzien van de invoer van een strategie, dan zullen zij deze minder snel adopteren	42	1	7	5,33 (1,459)

5.8 Hoe spelen organisaties in op de gepercipieerde strategie karakteristieken?

Er zijn een aantal vervolgvragen gesteld naar aanleiding van de stellingen in tabel 8. In de vervolgvraag op vraag 20 is onderzocht hoe een organisatie op het persoonlijke voordeel inspeelt. In totaal hebben 77 respondenten deze vraag beantwoord. 12% zegt dat er gecommuniceerd wordt over het persoonlijke voordeel van een strategie. 10% van de respondenten zegt dat zij een bonusstructuur toepassen om het persoonlijke voordeel te vergroten. 7% van de respondenten zegt dat de organisatie niet op het persoonlijke voordeel inspeelt. En de andere 7% zegt dat in de organisatie de individuele doelstellingen worden afgestemd op de organisationele doelstellingen. In de interviews komt naar voren dat vier van de zes organisaties wel inspeelt op het persoonlijke voordeel. Het meest genoemd is de bonusstructuur. Die is vaak gekoppeld aan een beoordelingssysteem. Bij FranklinCovey is het erg belangrijk dat het voor beide partijen een win-win situatie is, zowel intern als extern (medewerker en klant). Yacht speelt in op het nieuwe werken (flexibel werken). De UT speelt in op het persoonlijke voordeel door middel van subsidies en tijd. Vervolgens is de vraag gesteld hoe een organisatie op de complexiteit zou kunnen inspelen. Hier hebben 39 respondenten op geantwoord. 38% van de respondenten zegt dat de organisatie de strategie begrijpelijk moet formuleren. 23% van de respondenten geeft aan dat de strategie opgedeeld wordt in kleinere stukjes, zodat de strategie minder complex wordt. En 8% van de respondenten zegt dat de strategie vaak herhaald moet worden. Ook is deze vraag gesteld aan de geïnterviewden. Twee geïnterviewden geven aan dat de strategie in herkenbare taal geformuleerd moet worden en moet worden versimpeld. Wat ook een manier is om een strategie niet te complex te maken is om de strategie op te breken in kleine stukjes. FranklinCovey heeft een mooie uitspraak op deze vraag: Keep It Stupid Simple (KISS). In vraag 25 is gepeild hoe de organisatie inspeelt op de consistentie tussen de strategie en de normen en de waarden, eerdere ervaringen en behoeften. Deze vraag werd door 32 respondenten beantwoord. 9,4% de respondenten zegt dat de organisatie de prestaties, beoordelingen en gedrag moet koppelen aan de normen en waarden. Ook worden leermomenten meegenomen in de strategie (9,4%). De geïnterviewden hebben andere antwoorden op deze vraag dan de respondenten van de vragenlijsten. Bij Yacht worden de cultuurkenmerken meegenomen in de strategie. Ook word het luisteren naar de medewerkers genoemd als een belangrijke maatregel. FranklinCovey springt er bij deze vraag weer uit met het antwoord: Men moet het gedachtegoed leven. Drie organisaties spelen niet in op de consistentie. Op de vraag hoe de organisatie inspeelt op de zichtbaarheid van de resultaten van de strategie antwoorden 38 respondenten. Het grootste deel van respondenten zegt dat de organisatie de resultaten van de strategie moet communiceren (68,4%). Andere punten die genoemd worden zijn de successen samen vieren, beloningsstructuur, voorbeeldgedrag en mensen verantwoordelijk maken. De antwoorden van de geïnterviewden sluiten aardig aan bij de antwoorden van de respondenten van de vragenlijsten. De zes geïnterviewden geven allen een ander antwoord, maar de antwoorden vertonen overeenkomsten. Het eerste wat wordt gezegd is dat de afspraken die men maakt met medewerkers terug moeten komen in de cijfers, een organisatie moet dus transparant zijn. Een andere organisatie werkt alleen met KPI's (kritische prestatie indicatoren). De UT zegt dat zij de successen vieren met de medewerkers. Agis geeft eerlijk aan dat zij hier nog een slag kunnen slaan. Agis is niet goed in de successen vieren, maar hier gaan zij aan werken. In de interviews is er ook gevraagd welke resultaten een organisatie zichtbaar maakt en waarom. Over het algemeen genomen maken de meeste organisaties alle resultaten zichtbaar, de positieve en de negatieve resultaten. De UT geeft duidelijk aan dat de negatieve resultaten natuurlijk niet van de daken worden geschreeuwd, maar dat deze punten wel nadrukkelijk op de agenda worden gezet. Bij FranklinCovey is de communicatie over de resultaten erg open. Wat alleen niet zichtbaar is, is de winst. Nu wordt vraag 29 besproken, namelijk: "Hoe speelt de organisatie in op de onzekerheid van de medewerkers?". In totaal hebben 34 respondenten geantwoord op deze vraag. Communicatie is het belangrijkste middel om op de onzekerheid van de werknemer in te spelen (41,2%). Daarna volgt duidelijkheid verschaffen met 14,7%. 5,9% van de respondenten vraagt naar de onzekerheden van de werknemer. Ook hier komen de antwoorden van de geïnterviewden overeen met de antwoorden van de respondenten van de vragenlijsten. Transparantie is een van de belangrijkste middelen om in te spelen op de onzekerheid van de werknemer. Ook geeft de

Human Resource manager van Yacht aan dat er veel informatie uit de medewerkertevredenheidsenquête en de exit-enquête wordt gehaald. Agis heeft draaiboeken klaar liggen om op onzekerheid in te spelen. Ook maken zij gebruik van Q&A (question and answer) op het intranet. Al deze middelen vallen onder communicatie. Communicatie is dus erg belangrijk bij het inspielen op de onzekerheid van de werknemer.

5.9 Risico factoren en succes- en faalverhalen

Aan het eind van de interviews zijn een aantal afsluitende vragen gesteld met betrekking tot de mening van de geïnterviewden over risicofactoren bij het communiceren van een nieuwe strategie en succes- en faalverhalen. Allereerst zal ingegaan worden op de risicofactoren bij de communicatie van een strategie adoptie. Symbol B.V. geeft aan dat organisaties moeten oppassen dat het geen “ver van mijn bedshow” wordt. Men moet dus constant vertalen. Organisatie X zegt dat men moet oppassen dat er geen angst wordt gezaaid, maar dat men moet proberen om de neuzen dezelfde kant op te krijgen. Agis geeft nogmaals aan dat men vroeg in het proces moet communiceren. Yacht geeft aan dat organisaties moeten letten op lage betrokkenheid en schijnloyaliteit. Het laatste geldt vooral in deze tijden van economische crisis. En als laatste geeft de UT aan dat je moet oppassen dat er wel draagvlak is. Men moet dus continue checken of de ideeën die je aandraagt als communicatie adviseur nog wel overeenkomen met de ideeën van de organisatie zelf.

De tweede afsluitende vraag die is gesteld aan de geïnterviewden gaat over succes- en faalverhalen. Hieronder zijn twee citaten weergegeven. De eerste is van de Human Resource manager van Yacht.

“Het meest succesvolle is de persoonlijke aanpak. Na de 30 jaar ontwikkeling in de communicatie is het communiceren er niet beter op geworden. Tegenwoordig wordt er te veel teruggegrepen op de digitale communicatie (de techniek). De beste communicatie is de persoonlijke communicatie. Elke andere vorm van communicatie is al moeilijk omdat er dan een aantal zintuigen worden uitgeschakeld (je kunt iemand niet zien etc.). De communicatie moet ook niet over teveel schrijven gaan. De communicatie afdeling moet ook dicht bij de medewerkers staan, zij moeten weten wat er speelt anders sla je de plank mis.”

Het tweede citaat is van een Human Resource adviseur van Agis:

“Dit voorbeeld gaat niet zozeer om strategie zelf, maar om de uitvoering ervan. Wij hebben een keer een mailing de deur uitgedaan die vanuit goede bedoeling is gemaakt en verstuurd. Maar de mailing was niet afgestemd met de rest van de organisatie. De mailing heeft 80.000 telefoontjes opgeleverd voor het callcenter. En doordat de mailing niet intern is besproken was het callcenter niet berekend op die 80.000 telefoontjes. Dit mag nooit meer voorkomen. Dit geeft erg veel overlast. Dit is ongeveer 3 a 4 jaar geleden.”

Voor de volledig uitgewerkte interviews zie de bijlagen.

Aan de hand van de resultaten die beschreven staan in de voorgaande paragrafen van hoofdstuk 5 is het mogelijk om antwoord te geven op de hoofd- en deelvragen. Deze antwoorden zullen terugkomen in het volgende hoofdstuk, namelijk de conclusies.

6. Conclusies

In dit hoofdstuk worden de conclusies besproken die betrekking hebben op de hoofdvraag en de deelvragen van dit onderzoek. Aan de hand van deelvraag 1, 2, 3 en 4 wordt er antwoord gegeven op de hoofdvraag: *In hoeverre is het raamwerk van Rogers (diffusion of innovations) geschikt om het adoptieproces van een nieuwe organisatie strategie in te plaatsen en wat kan een organisatie doen om de invloed van factoren uit het raamwerk te versterken of af te zwakken, zodat een nieuwe organisatie strategie sneller geadopteerd wordt?*

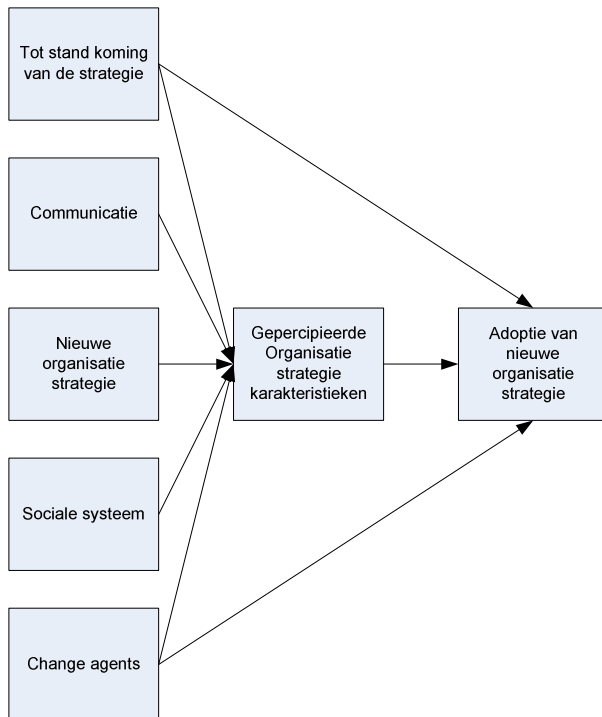
Om antwoord te kunnen geven op de hoofdvraag zullen eerst de deelvragen beantwoord moeten worden. Hieronder zal antwoord worden gegeven op de eerste deelvraag.

6.1 Conclusie deelvraag 1

Welke factoren uit de modellen van Rogers zijn van toepassing op de adoptie van een organisatie strategie?

De bovenstaande deelvraag is onderzocht in hoofdstuk 3, doormiddel van een literatuuronderzoek. Na een analyse is duidelijk geworden dat het innovation decision process en het diffusion of innovations van Rogers (1995, 2003) het meest geschikt zijn om het adoptieproces ten aanzien van een nieuwe strategie in te plaatsen. Er worden dus twee modellen van Rogers gebruikt voor de basis van het theoretisch raamwerk, namelijk het innovation decision process (1995) en het diffusion of innovations (2003). Van het innovation decision process (1995) worden drie van de vier basis elementen gebruikt, namelijk communicatie, het sociale systeem en de innovatie. Het element innovatie wordt vervangen door strategie. Ook de gepercipieerde innovatie karakteristieken worden overgenomen uit het model van Rogers (1995). Ook de gepercipieerde innovatie karakteristieken worden aangepast aan het theoretisch raamwerk voor dit onderzoek. De nieuwe benaming zal zijn: de gepercipieerde strategie karakteristieken. Na de basiselementen uit het innovation decision process worden er een aantal factoren uit het diffusion of innovations (Rogers, 2003) overgenomen. Om te beginnen zijn dit de change agents. De change agents worden door Rogers genoemd als een belangrijke factor tijdens de adoptie van een innovatie, in dit geval de adoptie van een nieuwe strategie. Dan is er de tot stand koming van de strategie. Deze factor is afgeleid van de factor het type innovatie beslissing. In dit onderzoek wordt gesproken over het type strategie beslissing, dus zijn de drie opties (optioneel, collectief en autoritair) vertaald naar de factor de nieuwe strategie (de strategie wordt geformuleerd door het management: zonder inspraak en feedback, met inspraak en feedback of collectief).

Met de factoren die hierboven zijn genoemd kan figuur 24 gevormd worden. In figuur 24 is te zien dat alle factoren die hierboven zijn genoemd zijn verwerkt. De communicatie en het sociale systeem beïnvloeden direct de gepercipieerde strategie karakteristieken. Dit is overgenomen van Frambach & Schilleweart (2002). De directe beïnvloeding van de adoptie van een nieuwe strategie door de gepercipieerde strategie karakteristieken is overgenomen van Rogers (2003), Frambach, Barkema, Nootboom & Wedel (1998) en Frambach & Schilleweart (2002). De tot stand koming van de strategie en de change agents beïnvloeden in figuur 24 de gepercipieerde strategie karakteristieken en de adoptie van een nieuwe strategie. De eerste relatie (tot stand koming van de strategie, change agents en de adoptie van een nieuwe strategie) is wederom overgenomen van Rogers (2003), Frambach, Barkema, Nootboom & Wedel (1998) en Frambach & Schilleweart (2002). De tweede relatie (tot stand koming van de strategie, change agents en de gepercipieerde strategie karakteristieken) zijn hypothesen. Dit zijn nieuwe relaties en moeten voor het eerst onderzocht worden in dit onderzoek.



Figuur 24. Theoretisch raamwerk op basis van paragraaf 6.1.

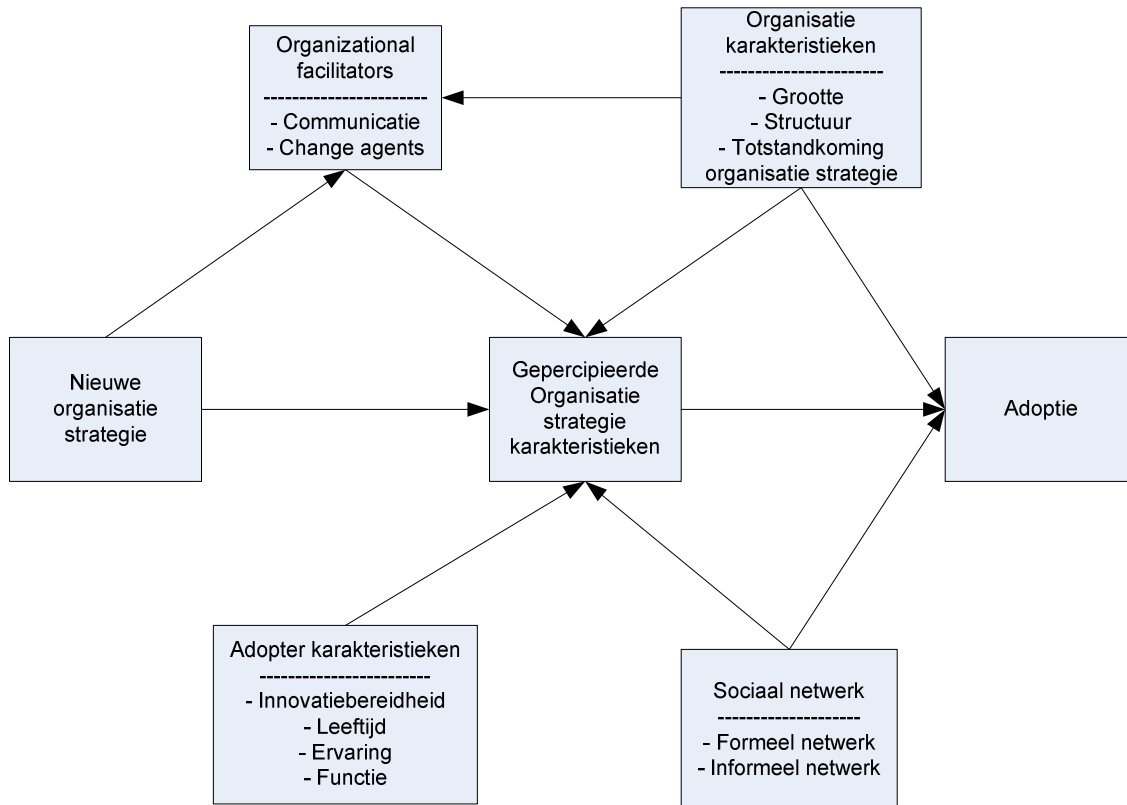
Figuur 24 is het antwoord op deelvraag 1.

6.2 Conclusie deelvraag 2

Met welke factoren kan/moet het raamwerk van Rogers worden aangevuld om het geschikt te maken voor de adoptie van een organisatie strategie?

In figuur 24 is te zien welke factoren uit de modellen van Rogers (1995, 2003) van toepassing zijn op de adoptie van een nieuwe strategie. Doormiddel van het literatuuronderzoek (hoofdstuk 3) is duidelijk geworden dat er een aantal factoren toegevoegd moeten worden om het theoretische raamwerk te complementeren voor de adoptie van een nieuwe strategie. Hiervoor is gekeken naar de onderzoeken van Frambach, Barkema, Nooteboom & Wedel (1998) en Frambach & Schilleweart (2002). Ten eerste wordt de term organizational facilitators overgenomen van Frambach & Schilleweart (2002). Organizational facilitators wordt gebruikt om de factoren communicatie en change agents onder te plaatsen. Op deze manier wordt duidelijk dat dit de factoren die de organisatie onder controle heeft. De tweede factor die wordt toegevoegd aan het theoretisch raamwerk zijn de organisatie karakteristieken. Deze factor is wederom overgenomen van Frambach & Schilleweart (2002). Onder de factor organisatie karakteristieken valt de al reeds bekende factor de tot stand koming van de strategie. Er worden ook twee nieuwe factoren toegevoegd, namelijk de grootte en de structuur van de organisatie. Deze twee factoren zijn toegevoegd, omdat in het onderzoek van Frambach & Schilleweart (2002) is te zien dat de grootte van de organisatie een positief effect heeft op de adoptie van een innovatie. Voor de structuur van de organisatie is dit niet onomstotelijk bewezen, dus dit is een hypothese die voor het eerst bewezen zal moeten worden door dit onderzoek. Omdat één van deze twee factoren een significant positief effect heeft op de adoptie van een innovatie en voor de andere factor is dit variërend dus niet onomstotelijk bewezen, wordt aangenomen dat dit ook geldt voor de adoptie van een nieuwe strategie. Ten derde wordt de factor adopter karakteristieken toegevoegd. De adopter karakteristieken worden toegevoegd, omdat dit theoretisch raamwerk zich richt op de individuele adoptie van een nieuwe strategie. Daarom is het belangrijk om rekening te houden met de invloed van de adopter op de gepercipieerde strategie karakteristieken. Binnen de adopter karakteristieken wordt rekening gehouden met de volgende karakteristieken: innovatiebereidheid, leeftijd, ervaring

en de functie van de medewerker. Als laatste wordt er een aanpassing gemaakt op het sociale netwerk. Hierin worden Frambach et al. (1998) gevolgd. Zij geven namelijk aan dat een sociaal netwerk uit een formeel en een informeel netwerk kan bestaan. Deze twee opties worden meegenomen in het theoretische raamwerk.



Figuur 25. Theoretisch raamwerk onderzoek naar belangrijke factoren bij de diffusie en adoptie van een organisatie strategie.

In figuur 25 is te zien hoe het theoretisch raamwerk eruit ziet nu de aanvullende factoren zijn toegevoegd aan figuur 24. De nieuwe strategie heeft invloed op de gepercipieerde strategie karakteristieken en op de organizational facilitators. De invloed van de organizational facilitators, de organisatie karakteristieken, en het sociale netwerk op de gepercipieerde strategie karakteristieken zijn overgenomen van Frambach & Schilleweart (2002). Ook de invloed van de gepercipieerde organisatie karakteristieken en de organisatie karakteristieken op de adoptie van een nieuwe strategie is gedeeltelijk overgenomen van Frambach & Schilleweart (2002) en Frambach et al. (1998). De directe invloed van het sociale netwerk op de adoptie is een aanname die nieuw is in de diffusie onderzoek. Op basis van figuur 25 is het onderzoek uitgevoerd.

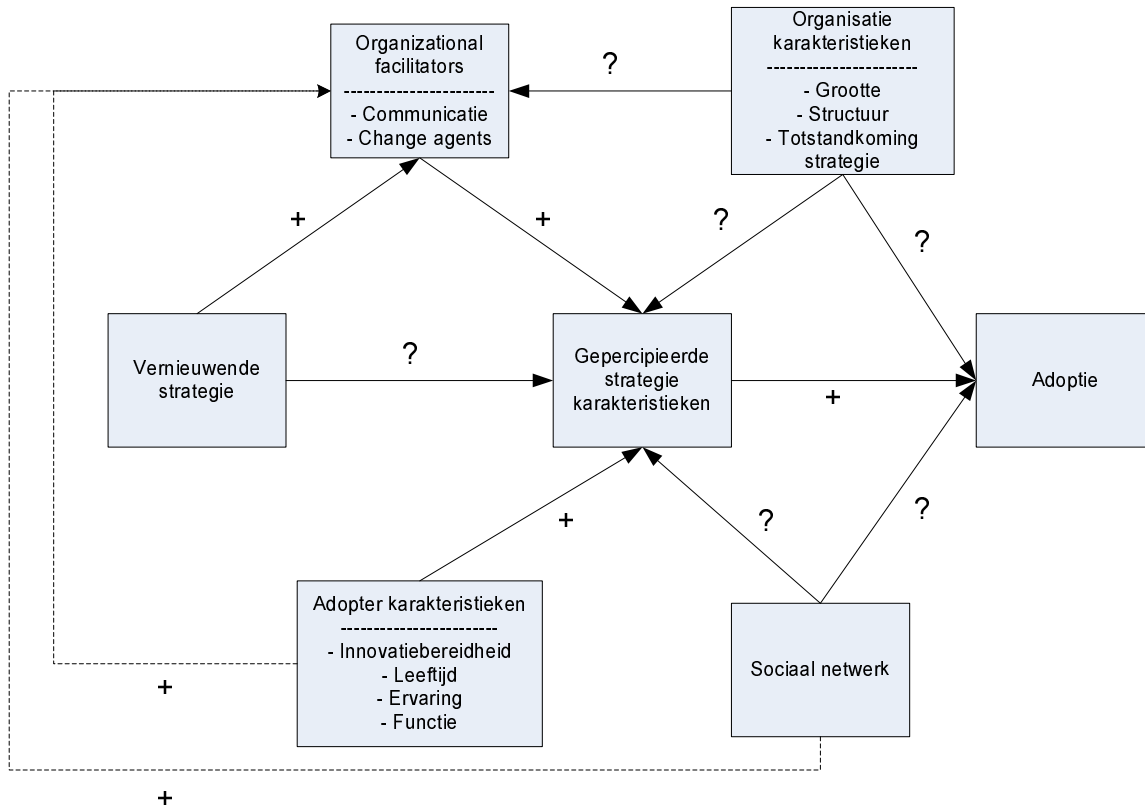
6.3 Conclusie deelvraag 3

Welke factoren uit het theoretische raamwerk beïnvloeden in de praktijk het adoptieproces van een organisatie strategie?

Door semikwalitatief (en kwalitatief onderzoek) zijn de invloeden van de factoren onderzocht. Dit is gebeurd door de respondenten naar de mening te vragen over een aantal stellingen die gebaseerd zijn op de factoren uit het raamwerk, maar ook door openvragen en meerkeuzevragen te stellen naar de situaties binnen de organisaties waarin zij werken. Er zijn niet alleen contextuele vragen gesteld, maar ook algemene vragen. In de stellingen was het mogelijk om op een 7-puntsschaal

(zeer mee oneens tot en met zeer mee eens) te reageren. De vijf stellingen die betrekking hebben op de gepercipieerde strategie karakteristieken zijn gemiddeld beantwoord met enigszins mee eens (tabel 9). Dit geeft aan dat de vijf gepercipieerde strategie karakteristieken invloed hebben op het adoptieproces van een strategie. In dit onderzoek komt duidelijk naar voren dat communicatie een positieve invloed (door middel van afzwakken en versterken) heeft op de gepercipieerde strategie karakteristieken (figuur 25). Dit komt naar voren bij vijf interviewvragen die dieper ingingen op hoe organisaties inspelen op de gepercipieerde strategie karakteristieken. Ook een change agent is een organizational facilitator die kan worden ingezet om de nieuwe strategie geadopteerd te krijgen door de medewerkers. In paragraaf 5.5 is al naar voren gekomen dat change agents vaker worden gebruikt wanneer de medewerkers geen inspraak of feedback hebben. Of change agents een invloed hebben op de gepercipieerde strategie karakteristieken is niet te zeggen. De tot stand koming van een strategie kan een organisatie zelf in de hand hebben. Dit is een factor die beïnvloed kan worden. Helaas is uit het onderzoek niet voren gekomen of er een relatie is tussen de tot stand koming van een strategie en de gepercipieerde strategie karakteristieken en op de adoptie van een nieuwe strategie. In de literatuur komt duidelijk naar voren dat betrokkenheid van de medewerkers een belangrijk aspect is tijdens veranderingen in organisaties. Dit bevestigt Hemminga (2002) ook. Medewerkers moeten zich verantwoordelijk voelen en dit is te bereiken door de medewerkers mee te laten denken, bijvoorbeeld door mee te denken met de tot stand koming van een strategie. Hierdoor voorkomt een organisatie dat de boodschap topdown wordt gecommuniceerd. De tot stand koming van een strategie is een belangrijke factor bij het adopteren van een strategie, alleen de relatie van de factor is niet bewezen. Het sociale netwerk is ook een erg belangrijke factor voor het adopteren van een strategie. Uit de vragenlijsten en de interviews komt duidelijk naar voren dat de sociale netwerken een belangrijke rol spelen in het communicatieplan (paragraaf 5.4). De sociale netwerken worden bijna nooit in kaart gebracht (afgezien van de formele netwerken), maar deze kunnen een waardevolle rol spelen in het communicatieplan. Ook de adopter karakteristieken zijn een belangrijke factor waarmee rekening gehouden kan worden in het communicatieplan. In figuur 23 is bijvoorbeeld te zien dat de innovatiebereidheid de belangrijkste factor is waar een organisatie rekening mee kan houden. Het is erg belangrijk om te weten met wie de organisatie communiceert, want als men weet met wie men communiceert, kan de boodschap, het medium, de frequentie, het moment etc. worden aangepast op de ontvangers.

In dit onderzoek zijn een zestal relaties niet duidelijk geworden. De eerste relatie die niet bewezen is, is de relatie tussen de organisatiekarakteristieken en de gepercipieerde strategie karakteristieken, organizational facilitators en de adoptie. Hetzelfde geldt ook voor de relatie van het sociale netwerk en de gepercipieerde strategie karakteristieken en de adoptie. Ook de relatie tussen de vernieuwde strategie en de gepercipieerde strategie karakteristieken is niet bewezen.



Figuur 25. Theoretisch raamwerk met nieuwe invloeden.

Er zijn ook een tweetal nieuwe relaties naar boven gekomen. Vier van de zes geïnterviewden zegt dat er rekening wordt gehouden met het sociale netwerk in het communicatieplan. 35% van de respondenten van de vragenlijsten zeggen dat het sociale netwerk een belangrijke rol speelt bij het communicatieplan. Ook hebben de adopter karakteristieken invloed op het communicatieplan, dit is de tweede nieuwe invloed uit figuur 25. In vraag 15 van de vragenlijsten is gevraagd met welke karakteristieken rekening wordt gehouden in het communicatieplan. Van deze karakteristieken zijn innovatiebereidheid en de/het opleiding/niveau de belangrijkste factoren. In het interview is gevraagd in hoeverre de strategie invloed heeft op het communicatieplan. Vijf van de zes geïnterviewden geeft aan dat de strategie een grote invloed heeft op het communicatieplan. De geïnterviewden geven aan dat de inhoud van de strategie invloed heeft op het communicatieplan. Dit is ook logisch, want als een strategie bijvoorbeeld complex is dan zal de communicatie dit duidelijk moeten overbrengen. De communicatie wordt aangepast aan de inhoud van de boodschap.

6.4 Conclusie deelvraag 4

Wat kan een organisatie doen om de invloed van factoren uit het raamwerk te versterken of af te zwakken?

Deelvraag 3 wordt beantwoord aan de hand van het literatuuronderzoek en het semikwalitatieve en kwalitatieve onderzoek. Ik zal de deelvraag per factor uit het raamwerk (figuur 24) bespreken. Als eerste zullen de organizational facilitators besproken worden. De organizational facilitators bestaan uit de communicatie en de change agents. Er zijn een aantal conclusies te trekken uit de resultaten van het semikwalitatieve en het kwalitatieve onderzoek.

De eerste conclusie is dat er een discrepantie bestaat tussen de resultaten van het semikwalitatieve onderzoek en het kwalitatieve onderzoek met betrekking tot het gebruik van communicatiemiddelen om de strategie onder de aandacht te brengen. In de resultaten van het semikwalitatieve onderzoek komt duidelijk naar voren dat het meest gebruikte communicatiemiddel om een strategie onder de

aandacht te brengen e-mail is. E-mail wordt gevolgd door presentaties en het intranet. In de literatuur wordt gezegd dat organisaties massa communicatie moeten vermijden tijdens veranderingsprocessen. Massa communicatie kan namelijk zorgen voor een ambivalente boodschap en dit kan weer zorgen voor wantrouwen/onzekerheid. Er moeten dus consistente boodschappen uitgedragen worden, hierdoor wordt er draagvlak gecreëerd. Het beste is dat de leidinggevendenden deze boodschap communiceren en dat het management zichtbaar blijft. Boodschappen van het management kunnen via het gemedieerde kanaal worden gecommuniceerd.

In het kwalitatieve onderzoek is één van de belangrijkste resultaten dat persoonlijke communicatie gebruikt wordt om de strategie onder de aandacht te brengen. En worden e-mail en het intranet gebruikt in de herhalingsboodschappen. Dus e-mail en het intranet worden gebruikt ter ondersteuning. Doormiddel van communicatiemiddelen is het mogelijk om de gepercipieerde strategie karakteristieken te beïnvloeden. Larkin en Larkin (1994) geven aan dat persoonlijke communicatie ervoor zorgt dat medewerkers de drempel van risico en complexiteit kunnen overstappen. Deze stelling wordt gesterkt door de resultaten uit het kwalitatieve onderzoek. Hierin geven de geïnterviewden aan dat persoonlijke communicatie ervoor zorgt dat er draagvlak en vertrouwen gecreëerd wordt. Er moet interactie gezocht worden volgens de geïnterviewden. Maar welke communicatiemiddelen zijn geschikt om de strategie onder de aandacht te brengen? Het belangrijkste communicatiemiddel is de face-to-face communicatie. Dit wordt gevolgd door e-mail, presentaties, het intranet, meetings, interactieve bijeenkomsten en nieuwsbrieven. Natuurlijk moet er rekening gehouden worden met de resterende vijf karakteristieken van het communicatieplan. Als de communicatiemiddelen worden afgestemd op deze karakteristieken ontstaat er optimale communicatie.

Er is ook veel informatie uit de literatuur naar voren gekomen wat betreft de tot stand koming en de formulering van een strategie. Hieronder zullen een aantal belangrijke punten besproken worden. Een strategie moet geformuleerd worden door het management, maar moet ook gedragen worden door de medewerkers. Uit de interviews is naar voren gekomen dat het formuleren van een strategie of strategische doelstellingen een managementtaak is. Als de strategie voor het eerst gelanceerd wordt is het belangrijk dat de karakteristiek complexiteit afgezwakt wordt. Dit is mogelijk door middel van meerdere methoden. Hieronder een korte opsomming:

- ❖ De strategie moet duidelijk geformuleerd zijn.
- ❖ De strategie moet worden opgedeeld in kleine stukjes.
- ❖ De strategie moet vaak herhaald worden.
- ❖ De strategie moet terugkomen in het dagelijks werk.

Om de strategie te herhalen kan er gebruik worden gemaakt van e-mail, intranet, presentaties en interactieve bijeenkomsten. Medewerkers moeten zich betrokken voelen, dus moet er rekening gehouden worden met een feedbackmogelijkheid.

Het persoonlijke voordeel is de volgende karakteristiek die versterkt moet worden. Het persoonlijke voordeel kan beïnvloed worden door meerdere handelingen:

- ❖ De belangrijkste is de bonusstructuur.
- ❖ Het management en de direct leidinggevendenden moeten communiceren over het persoonlijke voordeel van een strategie.
- ❖ Individuele doelstellingen moeten afgestemd worden op organisatie doelstellingen.

Ook bij het communiceren van het persoonlijke voordeel is het te prefereren dat dat persoonlijk gebeurt. Ook hier kan ter ondersteuning e-mail, intranet, presentaties en interactieve bijeenkomsten gebruikt worden.

De compatibiliteit is de derde karakteristiek die versterkt kan worden door middel van communicatie. Een organisatie kan het volgende doen:

- ❖ De prestaties, beoordelingen en het gedrag koppelen aan de normen en waarden.
- ❖ Cultuurkenmerken van een organisatie opnemen in de strategie.

Ook een erg belangrijke karakteristiek is de zichtbaarheid van de resultaten van een nieuwe strategie. Maar hoe kan een organisatie ervoor zorgen dat de resultaten zichtbaar zijn/worden? De belangrijkste maatregelen zijn:

- ❖ De successen moeten samen gevierd worden.
- ❖ Alle resultaten van een nieuwe strategie communiceren, de positieve en de negatieve resultaten.

Het is erg belangrijk dat een organisatie transparant is voor de medewerkers. Medewerkers moeten zich betrokken voelen.

De laatste karakteristiek is de onzekerheid van de medewerker. De kans is groot dat medewerkers onzeker worden bij de invoer van een nieuwe strategie. Een nieuwe strategie is onbekend terrein en zij weten niet wat dat voor hen gaat betekenen. Het belangrijkste middel om de onzekerheid af te zwakken is communicatie.

- ❖ Het is erg belangrijk dat de organisatie communiceert met de medewerker over zijn of haar onzekerheden. Dit werkt het beste met persoonlijke communicatie. Dit kunnen bijvoorbeeld gesprekken zijn tussen de leidinggevenden en de medewerkers, maar dit kunnen ook gesprekken zijn tussen de managers en de leidinggevenden.
- ❖ Transparantie is ook een factor die kan zorgen voor een zeker gevoel bij medewerkers. Transparantie kan vooral bereikt worden door de negatieve en positieve resultaten te delen.

Waar ook erg veel informatie uit gehaald kan worden zijn de medewerkertevredenheidsonderzoeken en de exit-enquête. Op basis van deze resultaten kunnen communicatie acties gepland worden etc. Ook kan een question and answer op bijvoorbeeld het intranet een oplossing zijn voor de onzekerheid van medewerkers. De Q and A kan aangepast worden aan het onderwerp. Op deze manier kunnen medewerkers anoniem en privé antwoorden zoeken op hun vragen. Zoals te zien is in de tekst hierboven is communicatie een vitaal onderdeel van een adoptieproces.

Er is een tweede middel dat ingezet kan worden om de nieuwe strategie sneller te laten adopteren door de medewerkers. Dit zijn change agents. De change agents kunnen ter ondersteuning van het veranderingsproces gebruikt worden. Change agents kunnen verschillende functies hebben:

- ❖ De complete verandering in de organisatie dragen.
- ❖ Monitoren van de voortgang van het proces.
- ❖ Het motiveren van medewerkers.
- ❖ Managers en leidinggevenden tools aanreiken.

Change agents kunnen gerekend worden tot de communicatiemiddelen die worden ingezet door een organisatie.

Behalve door communicatie over de gekozen strategie kunnen de gepercipieerde strategie karakteristieken ook beïnvloed worden door communicatie tijdens de tot stand koming van de strategie. In het kwalitatieve en het semikwalitatieve onderzoek komt naar voren dat de grootste groep van de respondenten en de geïnterviewden aangeeft dat de strategie tot stand komt met inspraak en feedback. Het hebben van inspraak en feedback is een middel om een groter draagvlak en betrokkenheid te creëren wat uiteindelijk leidt tot het sneller adopteren van een nieuwe strategie. Wat men niet moet vergeten is dat de het formuleren van de strategie een managementtaak blijft, maar dat de medewerkers hierin betrokken moeten worden door middel van feedback en inspraak.

7. Discussie

In dit hoofdstuk zal er door middel van de discussie gereflecteerd worden op het theoretisch raamwerk, het onderzoek en de resultaten.

Natuurlijk zijn er een aantal punten waarop gereflecteerd kan worden. Het eerste punt is de opzet van het onderzoek. Dit zou in een vervolgonderzoek anders geoperationaliseerd moeten worden. Het semikwalitatieve en het kwalitatieve onderzoek moet binnen dezelfde organisaties plaatsvinden. Op deze manier kan de discrepantie tussen de semikwalitatieve en de kwalitatieve onderzoeksresultaten bekeken worden. In dit onderzoek kan over de discrepantie geen uitspraken worden gedaan, omdat de onderzoeken binnen verschillende organisaties hebben plaats gevonden.

Het volgende punt ter discussie zijn de gepercipieerde strategie karakteristieken. In dit onderzoek is niet gevraagd naar welk gepercipieerd strategie karakteristiek men het belangrijkste vindt. Als men erachter kan komen welk karakteristiek het belangrijkste is, dan kan daar in de uitwerking van bijvoorbeeld een communicatieplan de focus op komen te liggen. In het verlengde van de gepercipieerde strategie karakteristieken is er in dit onderzoek niet voldoende onderzocht met welke communicatiemiddelen een organisatie kan inspelen op de strategie karakteristieken. Dit zijn twee verbeterpunten voor een eventueel vervolgonderzoek.

Derde punt ter discussie is de uiteindelijke toepasbaarheid van het model van Rogers (1995, 2003) op de adoptie van een strategie. Het proces en het model zijn toepasbaar op de adoptie van een strategie. Zoals te zien is in figuur 25 is dit niet significant bewezen. Daarom is er meer onderzoek nodig naar de relevantie van de factoren uit het onderzoeksmodel op de toepasbaarheid van strategie adoptie. Dit is het vierde punt ter discussie: de vraagtekens uit figuur 25. De vraagtekens staan voor niet bewezen positieve of negatieve verbanden. De eerste onverklaarde relatie is die tussen de organisatie karakteristieken en de organizational facilitators. Uit de resultaten van de vragenlijsten en de interviews komt naar voren dat organisaties rekening houden met de grootte, de structuur en de tot stand koming van de strategie bij de inzet van organizational facilitators. Maar dit is niet significant bewezen. De relatie tussen de organisatie karakteristieken en de gepercipieerde strategie karakteristieken en de adoptie zijn niet bewezen in de vragenlijsten en in de interviews. Dan is er de relatie tussen het sociale netwerk, de gepercipieerde strategie karakteristieken en de adoptie. Ook deze relatie is niet teruggekomen in de resultaten van de vragenlijsten en de interviews. En als laatste is er de relatie tussen de vernieuwde strategie en de gepercipieerde strategie karakteristieken. Ook hier geldt dat deze relatie niet is teruggekomen uit de resultaten van de vragenlijsten en de interviews. Aan deze onbewezen relaties kan in een eventueel vervolgonderzoek meer aandacht aan worden besteed. Hetzelfde geldt ook voor de nieuw gevonden relaties (die staan aangegeven met een gestippelde lijn in figuur 25). Deze nieuwe relaties (sociaal netwerk en organizational facilitators, adopter karakteristieken en organizational facilitators) zijn uit de interviews naar voren gekomen en verdienen daarom verder onderzoek. De relaties in figuur 25 zijn niet aan te tonen, omdat de vragen in het interview en in de vragenlijsten deels algemene vragen zijn en deels contextuele vragen. Om meer relaties en verbanden te kunnen leggen moet er in een vervolgonderzoek meer naar meningen gevraagd worden over communicatie in relatie tot de organisatie waar de respondenten werken.

Vijfde punt ter discussie zijn de change agents. De change agents zijn een onderwerp dat in dit onderzoek een aantal keren naar voren is gekomen. Uit de resultaten is naar voren gekomen dat change agents vaker ingezet worden in organisaties waar er geen inspraak en feedback mogelijk is bij de tot stand koming van de strategie. Waar dit verschil precies vandaan komt is niet duidelijk. Er

kan ook niet met zekerheid gezegd worden dat binnen organisaties die wel aan inspraak en feedback doen er geen change agents nodig zijn. Dit punt verdient dus verder onderzoek. Er is een begin gemaakt met het begrip change agents te introduceren in dit onderzoek, maar er is naar mijn inziens niet diep genoeg op dit onderwerp ingegaan. Wat uit de interviews duidelijk naar voren komt is dat organisaties in zekere zin gebruik maken van een change agent. Dit is dus duidelijk een onderwerp dat meer aandacht verdient, vooral als men in de resultaten ziet wat voor een rol change agents zouden moeten hebben volgens de respondenten.

En wat als laatste ook een erg belangrijk onderwerp is binnen dit onderzoek is de formulering en de tot stand koming van de missie, visie en de strategie. Binnen dit literatuuronderzoek is er enigszins aandacht aan besteed. Als deze onderwerpen in dit onderzoek waren meegenomen dan zou het onderzoek te breed getrokken zijn. Uiteindelijk is de formulering van de missie, visie en de strategie een ander onderwerp voor onderzoek, maar men moet niet vergeten dat dit een van de pilaren is tot de adoptie van een nieuwe strategie. Dit komt ook duidelijk naar voren in de resultaten van de vragenlijsten en de interviews. Als laatste is er in dit onderzoek geen rekening gehouden met het type branche/industrie waarin de respondenten/organisaties werken. De resultaten, conclusies en aanbevelingen zijn hierdoor algemeen toepasbaar op elke organisatie. In een eventueel vervolgonderzoek kan aandacht besteedt worden aan het type branche/industrie. Misschien verschillen de resultaten per branche/industrie. Dit zou betekenen dat elke branche/industrie haar eigen type communicatieplan kan/moet maken ten behoeve van strategie adoptie.

8. Aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden er een aantal aanbevelingen gedaan die betrekking hebben op het met succes invoeren van een nieuwe strategie binnen organisaties. Deze aanbevelingen zijn van algemene aard, omdat het onderzoek niet binnen Siemens is uitgevoerd, maar onder 84 respondenten uit verschillende organisaties en branches. Ook zijn de interviews afgenomen onder zes verschillende respondenten ook afkomstig uit verschillende organisaties/branches.

8.1 Missie, visie en strategie

Uit het huidige onderzoek is naar voren gekomen dat de formulering van de missie, visie en de strategie een belangrijk onderdeel is van de adoptie van een nieuwe strategie. Als eerste de missie: Een missie van een organisatie moet zo geformuleerd zijn dat deze een krachtige inspirerende en motiverende werking heeft. Een missie geeft doorgaans de identiteit weer van de organisatie. Een breed gedragen missie stimuleert namelijk de medewerkers en die kan ervoor zorgen dat de energie van deze medewerkers in dezelfde richting gericht wordt.

Ten tweede moet de visie van een organisatie aangeven waar een organisatie voor staat en wat zij wil bereiken in de toekomst. En ten derde wordt in een strategie weergegeven hoe een organisatie haar lange termijn doelstellingen tracht te bereiken.

Het is dus zaak om de missie, visie en strategie duidelijk te formuleren. De missie en de visie zijn taken van de/het organisatie/management. Maar het formuleren van de strategie kan op verschillende manieren tot stand komen. Er zijn een aantal manieren om een strategie te formuleren. Een manier is om de strategie samen met de inspraak van de medewerkers te formuleren. Dit kan doormiddel van bijeenkomsten waarbij de mogelijkheid is tot feedback. Zodra medewerkers feedback kunnen geven kunnen zij een gevoel van betrokkenheid krijgen. En zodra zij een gevoel van betrokkenheid krijgen zullen zij zich ook meer gaan inzetten om de nieuwe strategie te adopteren. Dit gebeurt natuurlijk alleen als de medewerkers het gevoel hebben dat er daadwerkelijk wat met de feedback van hen wordt gedaan. Het is ook een manier om het managementteam de nieuwe strategie te laten formuleren en dat deze later gecommuniceerd wordt door de afdelings- en groepsleiders naar de medewerkers toe. Op deze manier krijgen de medewerkers de nieuwe strategie van hun directe leidinggevende te horen en dat kan hun een groter betrokkenheidsgevoel geven dan als de nieuwe strategie topdown wordt gecommuniceerd door het managementteam.

Als de strategie is geformuleerd, dan kan deze gecommuniceerd worden. Hier zijn een aantal factoren voor waar men rekening mee kan houden en deze zullen in de volgende paragrafen besproken worden.

8.2 Belangrijke factoren

Als een organisatie de strategie wil gaan communiceren dan zijn er een aantal factoren waarmee men rekening kan houden. De belangrijkste factoren waarmee men rekening kan en zou moeten houden zijn de gepercipieerde strategie karakteristieken. Deze gepercipieerde strategie karakteristieken worden beïnvloed door de adopter karakteristieken, door de communicatie en de door de change agents. De adopter karakteristieken zijn niet te beïnvloeden, dit zijn vaste gegevens. Maar de communicatie en de change agents zijn wel beïnvloedbaar. Als eerste zal er op de communicatiemiddelen worden ingegaan.

8.2.1 Communicatiemiddelen om de gepercipieerde strategie karakteristieken te beïnvloeden

Uit het huidige onderzoek is naar voren gekomen dat men met communicatie de gepercipieerde strategie karakteristieken kan beïnvloeden. Er zijn een vijftal gepercipieerde strategie karakteristieken die te beïnvloeden zijn. De eerste is de complexiteit van een strategie. Er zijn meerdere manieren om deze complexiteit weg te nemen. Als de strategie als complex wordt ervaren kan deze in begrijpbare stukken worden opgedeeld of vereenvoudigd worden. Het is belangrijk om de strategie begrijpelijk te formuleren voor iedereen. Het is ook belangrijk om de strategie vaak te herhalen in de communicatiemomenten die er zijn. Op die manier blijft de strategie steeds beter “hangen” bij de medewerkers. De kracht zit in de herhaling. Ten tweede is er het persoonlijke voordeel van een strategie. Als een organisatie duidelijk communiceert over hoe de medewerkers een persoonlijk voordeel kunnen behalen door het adopteren van een nieuwe strategie, dan is de kans groter dat de medewerkers zich meer betrokken gaan voelen en de nieuwe strategie ook daadwerkelijk sneller adopteren. Een organisatie kan op verschillende manieren communiceren over het persoonlijke voordeel. Een van de belangrijkste is om in persoonlijke gesprekken te communiceren door de directe leidinggevende. Er zijn ook verschillende manieren om het persoonlijke voordeel te ervaren. Denk bijvoorbeeld aan een bonusstructuur of aan flexibel werken (het nieuwe werken). Ook is het verstandig om de individuele doelstellingen te laten matchen met de organisationele doelstellingen. Op die manier weten de medewerkers ook waaraan zij werken en kunnen zij de resultaten en de vooruitgang zien.

De derde gepercipieerde strategie karakteristiek is de consistentie tussen de strategie en de bestaande normen en waarden, eerdere ervaringen en behoeften van potentiële adopters. De consistentie kan bereikt worden door de normen en waarden van de organisatie te communiceren in combinatie met de nieuwe strategie. Medewerkers moeten duidelijk kunnen zien dat een organisatie zichzelf niet verloochent met de nieuwe strategie. Ook is het mogelijk om cultuurkenmerken van de organisatie duidelijk naar voren te laten komen in de strategie. Deze consistentie kan doormiddel van de gemedieerde media gecommuniceerd worden. Denk bijvoorbeeld aan het intranet, e-mails en het personeelsblad. Dit zou eventueel ondersteund kunnen worden door persoonlijke communicatie. De vierde gepercipieerde strategie karakteristiek die beïnvloed en gecommuniceerd kan worden is de zichtbaarheid van de resultaten van een strategie. Een strategie krijgt meer inhoud en waarde als de medewerkers kunnen zien wat de resultaten ervan zijn. De resultaten van een strategie kunnen gecommuniceerd worden in een jaarlijkse personeelsbijeenkomst, via e-mails of via het intranet. Het is ook mogelijk om de resultaten van een strategie te specificeren naar afdelingsresultaten. Deze afdelingsresultaten kunnen in een maandelijks afdelingsoverleg besproken worden doormiddel van persoonlijke communicatie door de directe leidinggevende. Afdelingsresultaten zijn erg belangrijk, omdat de medewerkers hierdoor weten waaraan zij precies werken en wat hun invloed is op de uitwerking van de strategie. En als laatste is het erg belangrijk om ook de successen samen te vieren. Als laatste de vijfde gepercipieerde strategie karakteristiek de onzekerheid van de medewerker ten aanzien van de nieuwe strategie. Dit is een karakteristiek die ondervangen kan worden door veel te communiceren over de nieuwe strategie. Medewerkers moeten goed op de hoogte zijn van de ontwikkelingen van een nieuwe strategie. Op deze manier wordt de onzekerheid ten aanzien van de strategie verminderd. Het communiceren van de voortgang van de strategie kan op vele manieren gebeuren. Dit kan eigenlijk via elk communicatiemiddel, zoals e-mail, intranet, personeelsblad, via televisies in het gebouw, persoonlijke communicatie, bijeenkomsten etc. Er zijn dus een aantal factoren waarmee men rekening mee moet houden in het communicatieplan.

Bij het maken van een communicatieplan op maat zijn er ook een aantal communicatiefactoren waarmee men rekening moet houden. De belangrijkste daarvan zijn de mogelijkheid om feedback te geven, het moment waarop men communiceert, de frequentie van het communiceren, de afstand tussen de zender en de ontvanger en de mediakeuze. Dit betekent natuurlijk niet dat een organisatie geen rekening moet houden met het aantal ontvangers van de boodschap. Het is erg belangrijk om stil te staan bij hoe een organisatie gaat communiceren. Als men deze karakteristieken van een communicatieplan gebruikt tijdens het communiceren van een strategie en

het beïnvloeden van de gepercipieerde strategie karakteristieken dan wordt de kans groter dat de medewerkers de nieuwe strategie gaan adopteren.

8.2.2 Structuur van de organisatie en de (sociale) netwerken

Er zijn nog een tweetal andere communicatie aspecten waarmee rekening kan worden gehouden. Uit dit onderzoek is gebleken dat de structuur van een organisatie veel invloed heeft op de communicatie binnen een organisatie. Het is daarom ook van belang dat er bij de ontwikkeling van het communicatieplan gedacht wordt aan de structuur van de desbetreffende organisatie. Men kan bijvoorbeeld met business units te maken hebben of met veel afdelingen of misschien wel een ingewikkelde hiërarchische lijn. Dit zijn allemaal zaken waarmee men in het communicatieplan rekening mee moet houden. Dit kan bijvoorbeeld de tijdsduur, de mediakeuze of de frequentie van het communiceren beïnvloeden.

Het tweede aspect wat erg belangrijk is om mee te nemen in het communicatieplan zijn de formele en informele netwerken binnen een organisatie. Binnen organisaties is er altijd sprake van formele en informele netwerken. De formele netwerken bestaan bijvoorbeeld uit de hiërarchische lijn. De informele sociale netwerken lopen vaak niet via de hiërarchische lijn. Het kan erg belangrijk zijn om werkrelaties en de informele sociale relaties in kaart te brengen. Dit kan doormiddel van een stakeholder analyse. Een stakeholder analyse zal gemaakt moeten worden door iemand die geen verborgen agenda heeft. Op deze manier wordt de analyse zo objectief mogelijk gemaakt. Doormiddel van een stakeholder analyse is het mogelijk om aan de hand van de bestaande formele en informele relaties binnen een organisatie de communicatielijnen en communicatiemiddelen te bepalen. Een voorbeeld: wordt er in een stakeholder analyse ontdekt dat er meer en andere informele leiders zijn dan men dacht, dan is het mogelijk om met die informatie de informele leiders meer te betrekken bij de communicatie van bijvoorbeeld de strategie. Deze communicatie kan plaatsvinden via vergaderingen of bijeenkomsten met het management of groepsleiders. De informele leiders kunnen dan op hun beurt de strategie communiceren naar de medewerkers toe.

8.2.3 Het inzetten van change agents

Een ander middel om een strategie snel geadopteerd te krijgen is het inzetten van change agents. Uit de resultaten van dit onderzoek is gebleken dat change agents meer ingezet worden in organisaties waarin geen inspraak en feedback mogelijk is. Het is een aanbeveling om change agents tijdens veranderingen binnen organisaties in te zetten. Change agents kunnen er voor zorgen dat veranderingen gedragen en gestimuleerd worden binnen organisaties. Als eerste moet er gekeken worden naar wie de change agents moeten zijn. Er zijn meerdere manieren om de change agents te vormen binnen een organisatie.

1. Men kan informele leiders aanwijzen om de rol van change agent op zich te nemen.
2. Men kan medewerkers binnen de organisatie aanwijzen om de change agent te zijn.
3. Een organisatie kan ook externe medewerkers aantrekken om de rol van change agent te vervullen.

Er zijn er twee manieren om change agents in te zetten. De eerste manier is om de change agent in de organisatie mee te laten lopen met de medewerkers. Op deze manier kan hij of zij de medewerkers van de strategie overtuigen. De change agent moet in dit geval de strategie dragen en stimuleren in de organisatie. Een organisatie kan er ook voor kiezen om bijvoorbeeld externe change agents aan te wijzen die ter ondersteuning gelden voor de desbetreffende managers. Zij zullen zich dus niet zelf met de strategie bemoeien, maar zij zijn een ondersteuning voor het management. Het belangrijkste is hier dat het management of de leidinggevenden de boodschap, de strategie, verkondigen. Dan is er nog de vraag op welk moment de change agents ingezet moeten worden. Als een change agent zich binnen de organisatie begeeft dan is het zaak om de change agents zo snel mogelijk in te zetten. Ook hier geldt, hoe eerder de medewerkers betrokken worden bij de verandering hoe groter het draagvlak zal zijn. Bij de manier waarop de change agents als externe en ondersteunende factor van het management ingezet worden is het natuurlijk ook zaak dat de change agents zo snel mogelijk ingezet worden. Op deze manier zitten de change agents en het management vanaf de start van de inzet van de strategie op één lijn en dit zal ook zo ervaren worden door de medewerkers. Zoals in 8.2.2 is te lezen is het moment waarop men

communiceert erg belangrijk bij de adoptie van een nieuwe strategie. Voor het inzetten van change agents is het net zo belangrijk om te kijken wanneer deze ingezet moeten worden. Hoe eerder zij ingezet worden, hoe beter het is.

Uiteindelijk is het mogelijk om in combinatie met de bovenstaande conclusies en de aanbevelingen een communicatieplan op maat te maken ten behoeve van de strategie adoptie. De conclusies en aanbevelingen zijn algemeen toepasbaar binnen verschillende organisaties.

Literatuur

Barrett, D. J. (2002). Change communication: Using strategic employee communication to facilitate major change. *Journal of Corporate Communications: An International Journal*, 7 (4), 219 - 231.

Beal, G. M. & Rogers, E. M. (1960). The adoption of two farm practices in a central Iowa community. Special Report No. 26, Agricultural and Home Economics Experiment Station, Iowa State University, Ames, Iowa.

Brown, L. (1981). *Innovation Diffusion*. London: Methuen.

Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge: M.I.T. Press.

Clark, P. A., Staunton, N. (1989). *Innovation in technology and organization*. Routledge.

Daft, R. L. & Lengel, R. H. (1986). Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design. *Management Science*, 32 (5).

De Gouw, T., De Geus, A.W., Smal, J.C.A. & Buurman, R.H. (2003). *Kernstof-B*. Groningen: Wolters-Noordhoff bv.

Frambach, R. T., Barkema, H. G., Nooteboom, B. & Wedel, M. (1998). Adoption of a service innovation in the business market: An empirical test of supply-side variables. *Journal of Business Research*, 41, 161 – 174.

Frambach, R. T. & Schilleweart, N. (2002). Organizational innovation adoption. A multi-level framework of determinants and opportunities for future research. *Journal of Business Research*, 55, 163 – 176.

Gailbraith, J.R. (1977) *Organization Design*. Massachusetts: Addison-Wesley.

Gatignon, H. & Robertson, T. S. (1989). Technology Diffusion: An Empirical Test of Competitive Effects. *Journal of Marketing*, 53 (1), 35 – 49.

Gatignon, H. & Robertson, T. S. (1991). *Innovative decision process: Handbook of Consumer Behavior*. New York: Guilford Press.

Hemminga, M. (2002). *Communicatie bij verandering*. www.communicatiecoach.nl

Jones, E., Watson, B., Gardner, J. & Gallois, C. (2004). Organizational Communication: Challenges for the New Century. *Journal of Communication*, 54 (4), 722 – 750.

King, R. C. & Xia, W. (1997). Media Appropriateness: Effects of Experience on Communication Media Choice. *Decision Sciences* 28, 877 – 910.

Kotler, P. (2005). *Principes van Marketing*. 4e editie. Pearson Education Benelux B.V.

Kotter, J. & Schlesinger, L. (1979). Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*, 106 – 114.

Larkin, T. J. & Larkin, S. (1994). *Communicating Change: Winning Employee Support for New Business Goals*. New York: McGraw-Hill.

Lewis, L. K. (1999). Disseminating Information and Soliciting Input during Planned Organizational Change: Implementers' Targets, Sources and Channels for Communicating. *Management Communication Quarterly*, 13, 43.

Mason, R. G. (1962). An ordinal scale for measuring the adoption process. *Studies of innovation and communication to the public*. Stanford, Calif.: Institute for communication research, Stanford University. C.

Micklethwait, J. (1999). *The end of the beginning, the best world in 2000*. London: The economist publications.

O'Neill, H. M., Puder, R. W., Buchholtz, A. K. (1998). Patterns in the diffusion of strategies across organizations: Insights from the innovation diffusion literature. *Academy of Management Review*, 23 (1), 98 – 114.

Rogers, E.M. (2004). A prospective and retrospective look at the diffusion model. *Journal of Health Communication*, 9, 13 – 19.

Rogers, E. M. (1983). *Diffusion of innovations*. 3e editie. New York: Free Press.

Rogers, E.M. (1995). *Diffusion of innovations*. 4e editie. New York: Free Press.

Rogers, E.M. (2003). *Diffusion of innovations*. 5e editie. New York: Free Press.

Senge, P.M. (1990). *De vijfde discipline, de kunst en praktijk van de lerende organisatie*. Scriptum Management.

Shannon & Weaver (1949). *The mathematical theory of communication*. University of Illinois Press.

Stoter, A. (1997). *De communicerende organisatie, communicatie in relatie tot organisatieverandering*. Uitgeverij Lemma bv.

Thompson, M.D. (2000). Gender, Leadership Orientation and effectiveness: Testing the theoretical models of Bolman, Deal & Quinn. *Sex Roles*, 42, 11/12.

Thornberry, N. (1997). A view about vision. *European Management Journal*, 15 (1), 28 – 34.

Trevino, L.K., Webster, J. & Stein, E. W. (2000). Making connections: Complementary influences on communication media choices, attitudes and use. *Organizational Science*, 11 (2), 164 – 182.

De Bruin, P. & Stoffelsen, S. (2006). *Strategie werkend maken. Uitkomsten van het Nationale Onderzoek naar de Succesfactoren van strategie-implementatie 2006*. Turner.

Van Riel, C. B. M. & Fombrun, C. J. (2007). *Essentials of Corporate Communication: Implementing Practices for Effective Reputation Management*. Routledge.

Wijnen, G., Weggeman, M., Kor, R. 1993. *Verbeteren* (1993). *Verbeteren en Vernieuwen van Organisaties: Essentiële Managementtaken*. Kluwer Bedrijfswetenschappen.

Young, M. & Post, J. E. (1993). *Managing to Communicate, Communicating to Manage: How Leading Companies Communicate with Employees*.

Zaltman, G., Duncan R. & Holbek J. (1973). *Innovations and organizations*. New York: Wiley.

Bijlagen

- A Vragenlijst Nederlands
- B Vragenlijst Engels
- B Interview
- C Uitwerkingen interviews

A Vragenlijst Nederlands

1. Voor welke organisatie werkt u?

2. Hoe groot is de organisatie?

- * 1 persoon.
- * 2 tot 10 personen.
- * 10 tot 20 personen.
- * 20 tot 50 personen.
- * 50 tot 100 personen.
- * 100 tot 200 personen.
- * 200 tot 400 personen.
- * 400 tot 600 personen.
- * 600 tot 1000 personen.
- * 1000 personen of meer.

3. Wat is uw functie binnen de organisatie?

4. Op welke afdeling werkt u?

5. Wat is uw leeftijd?

- * 18 t/m 24.
- * 25 t/m 30.
- * 31 t/m 40.
- * 41 t/m 50.
- * 51 t/m 60.
- * 61 jaar en ouder.

6. Geslacht?

- * Man.
- * Vrouw.

7. Wat is de structuur van de organisatie?

- * Een functionele organisatie.
- * Een divisie organisatie.
- * Een business unit organisatie.
- * Een matrix- of projectorganisatie.
- * Anders, namelijk...

8. Werkt de organisatie met een strategie?

- * Ja.
- * Nee.

9. Hoe komt de strategie tot stand binnen de organisatie?

- * Vanuit het management, zonder inspraak/feedback (**autoritair**).
- * Vanuit het management, maar met inspraak/feedback (**optioneel**).
- * Collectief, dus met inspraak/feedback (**collectief**).

9. Van welke communicatiemiddelen maakt de organisatie gebruik om de strategie onder de aandacht te brengen?

9. Is er een communicatieplan ten behoeve van de strategie adoptie?

* Ja.

* Nee.

9. Wordt in dit communicatieplan gebruik gemaakt van change agents (mensen die de verandering in gang moeten zetten en dragen)?

* Ja.

* Nee.

9. Zoja, kunt u iets meer vertellen over de rol van deze change agents tijdens de strategie adoptie?

14. Welke rol spelen sociale (formele en informele) netwerken in het communicatieplan?

15. Met welke van de onderstaande karakteristieken wordt rekening gehouden in het communicatieplan?

* Innovatiebereidheid van de medewerker.

* Leeftijd van de medewerker.

* Ervaring van de medewerker.

* Functie van de medewerker.

* Opleiding van de medewerker.

* Anders, namelijk niveau.

16. Op welke manier wordt er in het communicatieplan rekening gehouden met de bovenstaande karakteristieken van de werknemer?

17. Welke karakteristieken van een strategie (innovatie) maken dat werknemers zich ermee identificeren en gaan handelen in overeenkomst met de strategie?

18. Wat doet de organisatie om deze karakteristieken te beïnvloeden?

19. Wat maakt dat mensen zich niet kunnen identificeren met de strategie en niet genegen zijn om zich hiervoor in te zetten?

20. Werknemers zullen een strategie adopteren als dat een persoonlijk voordeel oplevert.

* Zeer mee oneens.

* Mee oneens.

* Enigszins mee oneens.

* Neutraal.

* Enigszins mee eens.

* Mee eens.

* Zeer mee eens.

21. Hoe speelt de organisatie op het persoonlijke voordeel in?

22. Werknemers zullen een strategie niet adopteren, als deze als complex wordt ervaren.

- * Zeer mee oneens.
- * Mee oneens.
- * Enigszins mee oneens.
- * Neutraal.
- * Enigszins mee eens.
- * Mee eens.
- * Zeer mee eens.

23. Hoe speelt de organisatie in op de complexiteit?

24. Een strategie wordt geaccepteerd wanneer deze wordt gezien als consistent met bestaande normen en waarden, eerdere ervaringen en behoeften van potentiële adopters.

- * Zeer mee oneens.
- * Mee oneens.
- * Enigszins mee oneens.
- * Neutraal.
- * Enigszins mee eens.
- * Mee eens.
- * Zeer mee eens.

25. Hoe speelt de organisatie in op de consistentie van de strategie en de normen en waarden, eerdere ervaringen en behoeften?

26. Als de resultaten van een strategie zichtbaar worden voor werknemers zullen zij de strategie sneller adopteren.

- * Zeer mee oneens.
- * Mee oneens.
- * Enigszins mee oneens.
- * Neutraal.
- * Enigszins mee eens.
- * Mee eens.
- * Zeer mee eens.

27. Hoe speelt de organisatie in op de zichtbaarheid van de resultaten van de strategie?

28. Als werknemers onzekerheid voelen ten aanzien van de invoer van een strategie, dan zullen zij deze minder snel adopteren.

- * Zeer mee oneens.
- * Mee oneens.
- * Enigszins mee oneens.
- * Neutraal.
- * Enigszins mee eens.
- * Mee eens.
- * Zeer mee eens.

29. Hoe speelt de organisatie in op de onzekerheid van de werknemers?

30. Welk van de onderstaande factoren zijn belangrijk in het communicatieplan?

a. Het moment waarop word gecommuniceerd.

- * Zeer belangrijk.
- * Belangrijk.
- * Enigszins belangrijk.
- * Neutraal.
- * Enigszins onbelangrijk.
- * Onbelangrijk.
- * Zeer onbelangrijk.

b. De frequentie van het communiceren.

- * Zeer belangrijk.
- * Belangrijk.
- * Enigszins belangrijk.
- * Neutraal.
- * Enigszins onbelangrijk.
- * Onbelangrijk.
- * Zeer onbelangrijk.

c. De mediakeuze.

- * Zeer belangrijk.
- * Belangrijk.
- * Enigszins belangrijk.
- * Neutraal.
- * Enigszins onbelangrijk.
- * Onbelangrijk.
- * Zeer onbelangrijk.

d. De afstand tussen de boodschap en de ontvangers van de boodschap.

- * Zeer belangrijk.
- * Belangrijk.
- * Enigszins belangrijk.
- * Neutraal.
- * Enigszins onbelangrijk.
- * Onbelangrijk.
- * Zeer onbelangrijk.

e. Het aantal ontvangers van de boodschap.

- * Zeer belangrijk.
- * Belangrijk.
- * Enigszins belangrijk.
- * Neutraal.
- * Enigszins onbelangrijk.
- * Onbelangrijk.
- * Zeer onbelangrijk.

f. De mogelijkheid om feedback te geven.

- * Zeer belangrijk.
- * Belangrijk.
- * Enigszins belangrijk.
- * Neutraal.
- * Enigszins onbelangrijk.
- * Onbelangrijk.
- * Zeer onbelangrijk.

Einde vragenlijst.

B Vragenlijst Engels

1. For which organization do you work?

2. What is the size of the organization?

- * 1 person.
- * 2 till 10 persons.
- * 11 till 20 persons.
- * 21 till 50 persons.
- * 51 till 100 persons.
- * 101 till 200 persons.
- * 201 till 400 persons.
- * 401 till 600 persons.
- * 601 till 1000 persons.
- * 1001 persons or more.

3.What is your function?

4.At which department do you work?

5.What is your age?

- * 18 to 24.
- * 25 to 30.
- * 31 to 40.
- * 41 to 50.
- * 51 to 60.
- * 61 years and older.

6.What is your gender?

- * Man.
- * Woman.

7.What is the structure of the organization?

- * A functional structure.
- * A divisional structure.
- * A business unit structure.
- * A matrix/project structure.
- * Something else,.....

8.Does the organization work with a strategy?

- * Yes.
- * No.

9.How was the strategy designed within your organization?

- * By the management, without consultation.
- * By the management, with consultation/feedback.
- * Jointly by management and employees.

10.Which means of communication does the organization uses to draw attention to the strategy?

11.Is there a communication plan for the strategy implementation?

- * Yes.
- * No.

12.If there is a communication plan, does it involve change agents (persons who start up the change and support it)?

- * Yes.
- * No.

13.If the organization uses change agents, can you tell a more about their role during the strategy implementation?

14.What kind of role do formal and informal networks play in the communication plan?

15.Which adopter characteristics listed below does the organization take into account in the communication plan?

- * Innovativeness of the employee.
- * Age of the employee.
- * Experience of the employee.
- * Function of the employee.
- * Education of the employee.
- * Something else,.....

16.Can you indicate for each of the adopter characteristic how the organization takes them into account in the communication plan?

17.Which characteristics of a strategy make that employees identify themselves with the strategy and are committed to it?

18.What does the organization to influence these characteristics?

19.Which characteristics of a strategy make that employees do not identify themselves with the strategy and are not committed to it?

20.Employees will adopt a strategy if there is a personal advantage for them.

- * I totally disagree.
- * I disagree.
- * I somewhat disagree.
- * Neutral.
- * I somewhat agree.
- * I agree.
- * I totally agree.

21.What does the organization do to take account of personal advantage?

22. Employees won't adopt a strategy if it is perceived as to complex.

- * I totally disagree.
- * I disagree.
- * I somewhat disagree.
- * Neutral.
- * I somewhat agree.
- * I agree.
- * I totally agree.

23.What does the organization do to take account of complexity?

24. A strategy is being accepted if it is perceived consistent with the values, former experiences and needs of potential adopters.

- * I totally disagree.
- * I disagree.
- * I somewhat disagree.
- * Neutral.
- * I somewhat agree.
- * I agree.
- * I totally agree.

25. What does the organization do to take account of the consistency of the strategy with the values, former experiences and needs?

26. When the results of an implemented strategy becomes visible, the employees will adopt the strategy faster.

- * I totally disagree.
- * I disagree.
- * I somewhat disagree.
- * Neutral.
- * I somewhat agree.
- * I agree.
- * I totally agree.

27. What does the organization do to make the results of an implemented strategy visible?

28. When employees feel insecure about a strategy, the adoption of the strategy will be slow.

- * I totally disagree.
- * I disagree.
- * I somewhat disagree.
- * Neutral.
- * I somewhat agree.
- * I agree.
- * I totally agree.

29. What does the organization do to take account of the insecurity of the employees?

30. Which of the characteristics listed below are important in the communication plan?

a. The moment of communication.

- * Very important.
- * Important.
- * Somewhat important.
- * Neutral.
- * Somewhat unimportant.
- * Unimportant.
- * Very unimportant.

b.The frequency of communication.

- * Very important.
- * Important.
- * Somewhat important.
- * Neutral.
- * Somewhat unimportant.
- * Unimportant.
- * Very unimportant.

c.The media choice.

- * Very important.
- * Important.
- * Somewhat important.
- * Neutral.
- * Somewhat unimportant.
- * Unimportant.
- * Very unimportant.

d.The distance between the receivers of the message and the message itself.

- * Very important.
- * Important.
- * Somewhat important.
- * Neutral.
- * Somewhat unimportant.
- * Unimportant.
- * Very unimportant.

e.The number of receivers of the message.

- * Very important.
- * Important.
- * Somewhat important.
- * Neutral.
- * Somewhat unimportant.
- * Unimportant.
- * Very unimportant.

f.The opportunity to give feedback.

- * Very important.
- * Important.
- * Somewhat important.
- * Neutral.
- * Somewhat unimportant.
- * Unimportant.
- * Very unimportant.

31. Can you describe how the organization takes account of the characteristics listed above?

End of questionnaire.

C Interview

1. Voor welke organisatie werkt u?

2. Hoe groot is de organisatie?

- * 1 persoon.
- * 2 tot 10 personen.
- * 10 tot 20 personen.
- * 20 tot 50 personen.
- * 50 tot 100 personen.
- * 100 tot 200 personen.
- * 200 tot 400 personen.
- * 400 tot 600 personen.
- * 600 tot 1000 personen.
- * 1000 personen of meer.

3. Wat is uw functie binnen de organisatie?

4. Op welke afdeling werkt u?

5. Wat is uw leeftijd?

- * 18 t/m 24.
- * 25 t/m 30.
- * 31 t/m 40.
- * 41 t/m 50.
- * 51 t/m 60.
- * 61 jaar en ouder.

6. Geslacht?

- * Man.
- * Vrouw.

7. Wat is de structuur van de organisatie?

- * Een functionele organisatie.
- * Een divisie organisatie.
- * Een business unit organisatie.
- * Een matrix- of projectorganisatie.
- * Anders, namelijk.....

Interviewvraag 1: Heeft volgens u de structuur van de organisatie invloed op de communicatie van de strategie implementatie?

Zo ja, hoe uit zich deze invloed?

En hoe komt dit terug in het communicatieplan?

Heeft de grote van de organisatie invloed op het communicatieplan?

Zo ja, hoe uit zich dit (in het communicatieplan)?

8. Werkt de organisatie met een strategie?

* Ja.

* Nee.

Interviewvraag 2: In hoeverre heeft de strategie invloed op het communicatieplan en hoe uit zich dit?

Interviewvraag 3: Hoeveel tijd per maand wordt er besteed aan het onderwerp strategie binnen het managementteam?

Interviewvraag 4: Wat is het doel van het betrekken van de medewerkers bij de strategie implementatie? (aandacht, kennis, houding of gedrag?)

9. Hoe komt de strategie tot stand binnen de organisatie?

* Vanuit het management, zonder inspraak/feedback (**autoritair**).

* Vanuit het management, maar met inspraak/feedback (**optioneel**).

* Collectief, dus met inspraak/feedback (**collectief**).

Interviewvraag 5: Als de strategie tot stand komt met feedback of inspraak, waar heeft u dan feedback of inspraak op/over?

En als er collectief wordt beslist over de inhoud van de strategie, hoe ziet dit proces er dan uit?

9. Van welke communicatiemiddelen maakt de organisatie gebruik om de strategie onder de aandacht te brengen?

Interviewvraag 6: Wat zijn volgens u de belangrijkste communicatiemiddelen om de strategie onder de aandacht te brengen?

(En op welke manier worden deze middelen ingezet?)

9. Is er een communicatieplan ten behoeve van de strategie implementatie?

- * Ja.
- * Nee.

Interviewvraag 7: Waarom is er volgens u een communicatieplan ten behoeve van de strategie implementatie nodig?

Interviewvraag 8: Wat is het budget voor de communicatie tijdens de strategie implementatie?

9. Wordt in dit communicatieplan gebruik gemaakt van change agents (mensen die de verandering in gang moeten zetten en dragen)?

- * Ja.
- * Nee.

9. Zoja, kunt u iets meer vertellen over de rol van deze change agents tijdens de strategie implementatie?

Interviewvraag 9: Hoe wordt binnen de organisatie besloten wie de change agents zijn/worden?

Welke factoren spelen er mee bij de beslissing?

Zijn dit mensen met of zonder een communicatie achtergrond?

Hoe wordt een team van change agents samengesteld?

14. Welke rol spelen sociale (formele en informele) netwerken in het communicatieplan?

Voorbeeld: in een organisatie gaan misschien eerder de “praatjes” rond dan de informatie uit de nieuwsbrief. Bespelen jullie dit?

Interviewvraag 10: Wordt er in het communicatieplan gebruik gemaakt van de sociale netwerken die in de organisatie bestaan?

Als er gebruik wordt gemaakt van de sociale netwerken, hoe is dit terug te zien in het communicatieplan? Hoe uit zich dit?

15. Met welke van de onderstaande karakteristieken wordt rekening gehouden in het communicatieplan?

- * Innovatiebereidheid van de medewerker.
- * Leeftijd van de medewerker.
- * Ervaring van de medewerker.
- * Functie van de medewerker.
- * Opleiding van de medewerker.
- * Anders, namelijk niveau.

Interviewvraag 11: Wat is de belangrijkste karakteristiek uit vraag 15 en waarom?

Hoe worden de adopter karakteristieken uit vraag 15 beïnvloed?

(16. Op welke manier wordt er in het communicatieplan rekening gehouden met de bovenstaande karakteristieken van de werknemer?)

17. Welke karakteristieken van een strategie (innovatie) maken dat werknemers zich ermee identificeren en gaan handelen in overeenkomst met de strategie?

18. Wat doet de organisatie om deze karakteristieken te beïnvloeden?

19. Wat maakt dat mensen zich niet kunnen identificeren met de strategie en niet genegen zijn om zich hiervoor in te zetten?

Interviewvraag 12: Hoe ondervangt de organisatie het feit dat mensen zich niet kunnen identificeren met een strategie en hierdoor dus ook niet genegen zijn om zich ervoor in te zetten?

20. Werknemers zullen een strategie adopteren als dat een persoonlijk voordeel oplevert.

- * Zeer mee oneens.
- * Mee oneens.
- * Enigszins mee oneens.
- * Neutraal.
- * Enigszins mee eens.
- * Mee eens.
- * Zeer mee eens.

21. Hoe speelt de organisatie op het persoonlijke voordeel in?

Interviewvraag 13: Waarom speelt de organisatie op het persoonlijk voordeel in?

22. Werknemers zullen een strategie niet adopteren, als deze als complex wordt ervaren.

- * Zeer mee oneens.
- * Mee oneens.
- * Enigszins mee oneens.
- * Neutraal.
- * Enigszins mee eens.
- * Mee eens.
- * Zeer mee eens.

23. Hoe speelt de organisatie in op de complexiteit?

Interviewvraag 14: Hoe weet de organisatie dat de strategie als complex wordt ervaren door de werknemers? Hoe komt de organisatie dit te weten?

24. Een strategie wordt geaccepteerd wanneer deze wordt gezien als consistent met bestaande normen en waarden, eerdere ervaringen en behoeften van potentiële adopters.

- * Zeer mee oneens.
- * Mee oneens.
- * Enigszins mee oneens.
- * Neutraal.
- * Enigszins mee eens.
- * Mee eens.
- * Zeer mee eens.

25. Hoe speelt de organisatie in op de consistentie van de strategie en de normen en waarden, eerdere ervaringen en behoeften?

26. Als de resultaten van een strategie zichtbaar worden voor werknemers zullen zij de strategie sneller adopteren.

- * Zeer mee oneens.
- * Mee oneens.
- * Enigszins mee oneens.
- * Neutraal.
- * Enigszins mee eens.
- * Mee eens.
- * Zeer mee eens.

27. Hoe speelt de organisatie in op de zichtbaarheid van de resultaten van de strategie?

Interviewvraag 15: Welke resultaten maakt de organisatie zichtbaar en welke niet? En waarom?

28. Als werknemers onzekerheid voelen ten aanzien van de invoer van een strategie, dan zullen zij deze minder snel adopteren.

- * Zeer mee oneens.
- * Mee oneens.
- * Enigszins mee oneens.
- * Neutraal.
- * Enigszins mee eens.
- * Mee eens.
- * Zeer mee eens.

29. Hoe speelt de organisatie in op de onzekerheid van de werknemers?

Interviewvraag 16: Hoe komt de organisatie erachter dat werknemers onzeker zijn?

Gebruikt de organisatie het sociale netwerk om de hierboven genoemde factoren te beïnvloeden?

(Kunt u per strategie karakteristiek omschrijven wat de invloed van de sociale netwerken is en hoe hier mee om wordt gegaan?)

Wat is de rol van de change agents op de gepercipieerde innovatie karakteristieken?

Hoe spelen de change agents in op de innovatie karakteristieken?

30. Welk van de onderstaande factoren zijn belangrijk in het communicatieplan?

a. Het moment waarop word gecommuniceerd.

- * Zeer belangrijk.
- * Belangrijk.
- * Enigszins belangrijk.
- * Neutraal.
- * Enigszins onbelangrijk.
- * Onbelangrijk.
- * Zeer onbelangrijk.

Interviewvraag 17: Hoe wordt het moment gekozen wanneer de organisatie gaat communiceren?

Waarom is het moment van communiceren zo belangrijk?

b. De frequentie van het communiceren.

- * Zeer belangrijk.
- * Belangrijk.
- * Enigszins belangrijk.
- * Neutraal.
- * Enigszins onbelangrijk.
- * Onbelangrijk.
- * Zeer onbelangrijk.

Interviewvraag 18: Hoe wordt beslist wat de frequentie van de communicatie is?

Waarom is de frequentie van het communiceren zo belangrijk?

c. De mediakeuze.

- * Zeer belangrijk.
- * Belangrijk.
- * Enigszins belangrijk.
- * Neutraal.
- * Enigszins onbelangrijk.
- * Onbelangrijk.
- * Zeer onbelangrijk.

Interviewvraag 19: Waar hangt de mediakeuze van af?

Welke factoren spelen mee bij de mediakeuze?

d. De afstand tussen de boodschap en de ontvangers van de boodschap.

- * Zeer belangrijk.
- * Belangrijk.
- * Enigszins belangrijk.
- * Neutraal.
- * Enigszins onbelangrijk.
- * Onbelangrijk.
- * Zeer onbelangrijk.

Interviewvraag 20: Waarom speelt de afstand tussen de zenders en de ontvangers van de boodschap mee in het communicatieplan?

(Hoe wordt er met de afstand rekening gehouden in het communicatieplan?)

e. Het aantal ontvangers van de boodschap.

- * Zeer belangrijk.
- * Belangrijk.
- * Enigszins belangrijk.
- * Neutraal.
- * Enigszins onbelangrijk.
- * Onbelangrijk.
- * Zeer onbelangrijk.

Interviewvraag 21: Hoe wordt er in het communicatieplan rekening gehouden met het aantal ontvangers?

(En waar kan men dit terugvinden?)

f. De mogelijkheid om feedback te geven.

- * Zeer belangrijk.
- * Belangrijk.
- * Enigszins belangrijk.
- * Neutraal.
- * Enigszins onbelangrijk.
- * Onbelangrijk.
- * Zeer onbelangrijk.

Interviewvraag 22: Hoe wordt er rekening gehouden met de feedbackmogelijkheid in het communicatieplan?

Hoe ziet het feedbackproces eruit binnen uw organisatie?

Interviewvraag 23: Welk van de karakteristieken uit vraag 30 is het belangrijkste in het communicatieplan en waarom?

(31. Kunt u kort omschrijven hoe de organisatie met de bovenstaande factoren rekening houdt?)

Interviewvraag 24: Wat zijn de risicofactoren bij de communicatie van de strategie implementatie?

(Hoe gaat men hiermee om?)

Interviewvraag 25: Wat zijn de succes- en faalverhalen?

Interviewvraag 26: Vindt u de strategie implementatie binnen uw organisatie succesvol of niet en waarom?

Interviewvraag 27: Wat zijn de lessen die de organisatie heeft geleerd? En wat zal er in het vervolg anders gaan?

Interviewvraag 28: Is er iets dat ik niet gevraagd heb, dat volgens u wel in dit interview gevraagd zou moeten worden?

Interviewvraag 29: Wilt u nog ergens op terugkomen?

Interview

Jouke Oosterkamp

1. Voor welke organisatie werkt u?

Organisatie X, Hengelo.

2. Hoe groot is de organisatie?

- * 1 persoon.
- * 2 tot 10 personen.
- * 10 tot 20 personen.
- * 20 tot 50 personen.
- * 50 tot 100 personen.
- * 100 tot 200 personen.
- * 200 tot 400 personen.
- * 400 tot 600 personen.
- * 600 tot 1000 personen.
- * 1000 personen of meer.

3. Wat is uw functie binnen de organisatie?

Order Fulfillment Manager.

4. Op welke afdeling werkt u?

Order fulfillment.

5. Wat is uw leeftijd?

- * 18 t/m 24.
- * 25 t/m 30.
- * 31 t/m 40.
- * 41 t/m 50.
- * 51 t/m 60.
- * 61 jaar en ouder.

6. Geslacht?

- * Man.
- * Vrouw.

7. Wat is de structuur van de organisatie?

- * Een functionele organisatie.
- * Een divisie organisatie.
- * Een business unit organisatie.
- * Een matrix- of projectorganisatie.
- * Anders, namelijk.....

Wij zijn een business unit binnen organisatie X, maar mijn afdeling is een projectorganisatie.

Interviewvraag 1: Heeft volgens u de structuur van de organisatie invloed op de communicatie van de strategie implementatie?

Absoluut.

Zo ja, hoe uit zich deze invloed?

Communicatie wordt ten alle tijden gekleurd door de persoon die het brengt. Dus afhankelijk van hoe de organisatiestructuur in elkaar steekt zullen bepaalde managers of communicatoren andere dingen uit een verhaal halen dan iemand anders die het gaat vertellen. Vanuit een bepaald vakgebied worden bepaalde zaken belicht of onderbelicht. Dus in mijn optiek heeft de structuur van de organisatie effect op de communicatie van de strategie implementatie.

En hoe komt dit terug in het communicatieplan?

Nee dit hebben we niet specifiek benoemd, we hebben wel heel duidelijk communicatie zo laag mogelijk neergezet in de organisatie. We gebruiken wel de organisatie om te kunnen communiceren.

Heeft de grote van de organisatie invloed op het communicatieplan?

*Ja, wat wij bijvoorbeeld nu doen is: we hebben eens in de maand een stafmeeting en eens in het kwartaal een staf+ meeting.
Stafmeeting dat zijn alle afdelingsmanagers en alle overige leidinggevenden in de organisatie, zij komen 1 keer in de maand bijeen om te praten over alles wat er leeft binnen de organisatie, dus o.a. over de strategie, maar ook over zaken die zich op de werkvloer afspelen.
De staf+meeting is dezelfde groep mensen, maar dan uitgebreid met een aantal informele leiders. Dit zijn mensen met invloed. De OR zit er bijvoorbeeld bij.
In deze sessie praten deze mensen over;; begrijpen we alles, zijn er dingen die we niet begrijpen?*

Zo ja, hoe uit zich dit (in het communicatieplan)?

Nee, bij ons niet. Op het moment dat je groter wordt kun je het niet meer op die manier doen. Dan zul je dat in subteams of op een andere manier moeten organiseren.

8. Werkt de organisatie met een strategie?

** Ja.*

** Nee.*

Interviewvraag 2: In hoeverre heeft de strategie invloed op het communicatieplan en hoe uit zich dit?

Vorig jaar is Organisatie X Hengelo begonnen met strategie implementatie en de daarbijbehorende communicatie. De afdelingsplannen zijn toen gecommuniceerd, we zijn toen vergeten om de hoofdstrategie te melden. We zijn nu druk bezig om de strategie aan te scherpen. Ook is de strategie versimpeld/vereenvoudigd. We zijn op dit moment bezig om het gat tussen de afdelingsplannen en de strategie goed te communiceren en om dat goed over de Bühne te krijgen. Vooral: wat gaan we nu communiceren, waar zijn we nu mee bezig? Maar we zijn minder bezig met hoe gaan we communiceren, want dat staat al redelijk vast. De manier waarop wij communiceren is redelijk uitgekristalliseerd.

Interviewvraag 3: Hoeveel tijd per maand wordt er besteed aan het onderwerp strategie binnen het managementteam?

We zitten 1 keer in de maand met de staf bij elkaar. En 1 keer in de maand zitten we ook met het MT bij elkaar. Dus dat zal ongeveer 4 a 5 uur zijn in de maand.

Interviewvraag 4: Wat is het doel van het betrekken van de medewerkers bij de strategie implementatie? (aandacht, kennis, houding of gedrag?)

*Het is vooral kennis overbrengen, dus waar ben je mee bezig, wat is het grotere plan? Dat is stap 1. Daarmee wil je de houding veranderen zodat de mensen meer betrokken zijn en daardoor hun medewerking gaan verlenen.
Aandacht is iets minder, want je wilt met name dat mensen weten welke richting het op gaat. Hoe meer mensen weten welke richting je opgaat hoe meer mensen gaan meewerken aan het realiseren van je strategie. Op het moment dat je dat in de ivorentoren verzint en niemand weet ervan, dan moet je het ook in die ivorentoren gaan uitvoeren.
Het is key dat je zoveel mogelijk mensen betreft bij het realiseren van een strategisch plan.*

9. Hoe komt de strategie tot stand binnen de organisatie?

- * Vanuit het management, zonder inspraak/feedback (autoritair).
- * Vanuit het management, maar met inspraak/feedback (optioneel).
- * Collectief, dus met inspraak/feedback (collectief).

Ik twijfel een beetje tussen 1 en 2. We hebben mensen niet echt uitgenodigd om bij te dragen aan een strategie sessie, maar middels die stafoverleggen proberen we wel zoveel mogelijk feedback uit de organisatie te krijgen zodat je een zo goed mogelijk beeld krijgt in je strategie bepaling. We betrekken mensen dus niet actief bij het vormen van een strategie, dat is een echte MT aangelegenheid.

Interviewvraag 5: Als de strategie tot stand komt met feedback of inspraak, waar heeft u dan feedback of inspraak op/over?

Bij ons heeft dit meer te maken met de uitvoering van de strategie. De supporting plannen die je nodig hebt om je strategie te realiseren. Bij de uitwerking betrekken we wel iedereen bij.

10. Van welke communicatiemiddelen maakt de organisatie gebruik om de strategie onder de aandacht te brengen?

Heel veel verschillende.

Een is de afdelingsplannen, we hebben daarnaast een Hengelo in beeld krant waarin we vrij diep ingaan op de strategisch punten. We hebben twee keer in het jaar een bijeenkomst met al het personeel. En we hebben de stafvergaderingen 1 keer per maand. En de staf+vergaderingen 1 keer per kwartaal. En dat is met name bedoeld om de strategie over te brengen en te laten weten waar je staat.

*Intranet en email daarmee communiceer je niet. Het intranet is een informatiebron, maar geen communicatiemiddel. Je hoeft het intranet niet te lezen.
Wij zoeken het meer in de interactie tussen de verschillende groepen.*

Interviewvraag 6: Wat zijn volgens u de belangrijkste communicatiemiddelen om de strategie onder de aandacht te brengen?

Je hebt ze allemaal nodig. De kracht is de herhaling. Bij het een leg je het a-level neer en daar gebruik je een krantje voor, daar zou je eventueel het intranet ook voor kunnen gebruiken. Maar daarmee zit het niet bij mensen tussen de oren, je zult moeten uitleggen waarom je dingen doet, ook zul je mensen moeten uitleggen wat je progress is.

11. Is er een communicatieplan ten behoeve van de strategie implementatie?

* Ja.

* Nee.

Wij hebben een communicatiegroep, mijn secretaresse, de HR manager, een lid van de OR en nog iemand. Dat is het communicatiecomite. Die hebben een communicatieplan samengevat. Zij praten over welke boodschap gaan wij hoe overbrengen.

Interviewvraag 7: Waarom is er volgens u een communicatieplan ten behoeve van de strategie implementatie nodig?

Communicatie is nodig om de strategie te implementeren. Als mensen de strategie niet kennen kunnen ze er ook niet aan meewerken.

Interviewvraag 8: Wat is het budget voor de communicatie tijdens de strategie implementatie?

Er wordt geen budget bepaald. Het budget is hoeveel tijd erin gaat zitten.

12. Wordt in dit communicatieplan gebruik gemaakt van change agents (mensen die de verandering in gang moeten zetten en dragen)?

* Ja.

* Nee.

Ja dat is dus die staf+ vergadering, waar we de informele leiders (karrentrekkers, die niet formeel de leiding hebben) heel actief in de communicatie betrekken.

13. Zoja, kunt u iets meer vertellen over de rol van deze change agents tijdens de strategie implementatie?

In elke organisatie hebben je formele leiders en achter die mensen heb je meestal 1 of 2 mensen waar mensen echt heen lopen als er wat aan de hand is. Nou die 1 of 2 mensen die wil je benaderen, dat zijn namelijk de mensen die jou plannen kunnen vertalen naar de werkvloer en die het aanzien hebben van de werkvloer om daadwerkelijk het verschil te maken dat er ook wat mee gebeurt. Die mensen moet je dus zien te identificeren en actief betrekken bij de strategie uitvoering.

Interviewvraag 9: Hoe wordt binnen de organisatie besloten wie de change agents zijn/worden?

Bij organisatie X zijn de informele leiders de change agents. Ik denk dat ten alle tijden de informele leiders de change agents moeten zijn.

Welke factoren spelen er mee bij de beslissing?

Dat is moeilijk, want het is niet grijpbaar. Je moet om een informele leider te herkennen er erg kien op zijn. Zodra je deze informele leiders herkend is het ook makkelijk om verder te komen. Het is moeilijk, daar kan ik je geen eenduidig antwoord op geven. Het komt erop neer dat je heel erg goed moet observeren wat er gebeurt in je organisatie.

Zijn dit mensen met of zonder een communicatie achtergrond?

Meestal zonder.

Hoe wordt een team van change agents samengesteld?

Iedereen komt eens in het kwartaal bij elkaar, dus dan ziet iedereen in 1 ruimte. En we hebben een communicatieteam opgesteld waar in ieder geval 1 informele leider in zit, dit hebben we bewust gedaan. En de overige mensen uit het communicatieteam hebben een communicatie achtergrond.

Maar het communicatieteam staat los van de change agents. Om de boodschap goed over de Bühne te krijgen zal er goed gekeken moeten worden naar de communicatie, dus de communicatiemiddelen, de bewoordingen. Het management geeft de inhoud van de boodschap af en het communicatieteam moet ervoor zorgen dat dit gecommuniceerd wordt. In het communicatieteam zit 1 persoon die de strategie ook daadwerkelijk moet uitvoeren. Zo houden we de toetsing of wat we communiceren ook begrijpelijk is.

14. Welke rol spelen sociale (formele en informele) netwerken in het communicatieplan?

Wij sturen op de informele en formele netwerken. We hebben de netwerken zelf niet in beeld gebracht.

Voorbeeld: in een organisatie gaan misschien eerder de “praatjes” rond dan de informatie uit de nieuwsbrief. Bespelen jullie dit?

Nee, nog niet.

Interviewvraag 10: Wordt er in het communicatieplan gebruik gemaakt van de sociale netwerken die in de organisatie bestaan?

Nee.

15. Met welke van de onderstaande karakteristieken wordt rekening gehouden in het communicatieplan?

- * Innovatiebereidheid van de medewerker.*
- * Leeftijd van de medewerker.*
- * Ervaring van de medewerker.*
- * Functie van de medewerker.*
- * Opleiding van de medewerker.*
- * Anders, namelijk niveau.*

Interviewvraag 11: Wat is de belangrijkste karakteristiek uit vraag 15 en waarom?

Het belangrijkste is niveau. Communicatie is tweeledig, het is een zender en een ontvanger. Als de ontvanger niet afgetuned is op wat jij aan het zenden bent, omdat hij het gewoon niet begrijpt, dan komt er dus geen communicatie tot stand. Dus je zult je te allen tijde moeten aanpassen aan degene die het ontvangt. En dat is vooral het niveau.

Hoe worden de adopter karakteristieken uit vraag 15 beïnvloed?

Ik heb een mooi voorbeeld waarbij wij in plaats van een moeilijk verhaal te vertellen over de strategie een metafoor hebben gebruikt met het onderwerp verkeer.

16. Welke karakteristieken van een strategie (innovatie) maken dat werknemers zich ermee identificeren en gaan handelen in overeenkomst met de strategie?

Ze moeten het kunnen begrijpen.

Het moet uit te leggen zijn, dus de redenen waarom de strategie is zoals die is.

De strategie concreet maken, dus je hebt meerdere niveaus van strategie nodig. Je begint op corporate niveau, dan business unit niveau en dan naar afdelingsniveau en vervolgens naar groepsniveau. Het is erg belangrijk om de koppeling te leggen naar wat je op groepsniveau doet naar corporate niveau/business unit niveau te trekken.

17. Wat doet de organisatie om deze karakteristieken te beïnvloeden?

Vertalen, vertalen, vertalen.

18. Wat maakt dat mensen zich niet kunnen identificeren met de strategie en niet genegen zijn om zich hiervoor in te zetten?

Als je morgen in 1 keer een totaal andere koers wilt varen wordt dat moeilijk. Dus de strategie moet goed ingemasseed zijn. Waar het ook mis kan gaan is als mensen het niet begrijpen. Als mensen niet begrijpen wat er gebeurt en waarom, dan gaat het ook niet leven.

Interviewvraag 12: Hoe ondervangt de organisatie het feit dat mensen zich niet kunnen identificeren met een strategie en hierdoor dus ook niet genegen zijn om zich ervoor in te zetten?

Daar kun je niet mee omgaan, omdat je niet kunt weten of mensen het wel of niet begrijpen. Wij vragen daar niet naar. Het zou goed zijn om te vragen of het goed overgekomen is. We hebben dat wel met de afdelingsplannen gedaan. Bij mij op de afdeling hebben we een sessie gehouden met iedereen met de vraag of zij vinden of wij de afdelingsplannen gehaald hebben of niet.

19. Werknemers zullen een strategie adopteren als dat een persoonlijk voordeel oplevert.

- * Zeer mee oneens.
- * Mee oneens.
- * Enigszins mee oneens.
- * *Neutraal.*
- * Enigszins mee eens.
- * Mee eens.
- * Zeer mee eens.

Het heeft wel invloed maar het is niet het belangrijkste.

20. Hoe speelt de organisatie op het persoonlijke voordeel in?

Ja, organisatie X speelt daar wel bewust op in. We werken met een beoordelingssysteem. Daar staan een aantal doelstellingen in die per jaar gehaald moeten worden. Die doelstellingen zijn weer gelinkt aan het strategisch plan.

Dit is verbonden met een bonusstructuur en een beoordelingssysteem.

Het maakt de beoordeling meetbaar, maar of het het gewenste resultaat bewerkstelligt weet ik niet. Mensen gaan niet meer met hart en ziel achter een doelstelling aan omdat het een financieel verhaal is.

Interviewvraag 13: Waarom speelt de organisatie op het persoonlijk voordeel in?

Omdat organisatie X een Amerikaans bedrijf is.

21. Werknemers zullen een strategie niet adopteren, als deze als complex wordt ervaren.

- * Zeer mee oneens.
- * Mee oneens.
- * Enigszins mee oneens.
- * *Neutraal.*
- * Enigszins mee eens.
- * Mee eens.
- * *Zeer mee eens.*

22. Hoe speelt de organisatie in op de complexiteit?

Elke strategie is op hoog niveau complex. Dit kun je vermijden door de strategie op te breken in kleine stukjes.

Interviewvraag 14: Hoe weet de organisatie dat de strategie als complex wordt ervaren door de werknemers? Hoe komt de organisatie dit te weten?

Hier gaan wij op dit moment niet op in. Het zou wel goed zijn om dit te doen.

Als wij dit zouden doen, dan zouden we er in kleine groepjes over gaan praten/debatteren in groepen van maximaal 5 a 6 personen.

23. Een strategie wordt geaccepteerd wanneer deze wordt gezien als consistent met bestaande normen en waarden, eerdere ervaringen en behoeften van potentiële adopters.

- * Zeer mee oneens.
- * Mee oneens.
- * Enigszins mee oneens.
- * Neutraal.
- * Enigszins mee eens.
- * Mee eens.
- * Zeer mee eens.

24. Hoe speelt de organisatie in op de consistentie van de strategie en de normen en waarden, eerdere ervaringen en behoeften?

Toen ik hier anderhalf jaar geleden kwam ben ik veel gaan praten met mensen op de werkvloer. Op die manier kwam ik erachter wat wel en niet werkt. Hierdoor val je niet in dezelfde valkuilen. Dus goed luisteren naar de mensen op de werkvloer.

25. Als de resultaten van een strategie zichtbaar worden voor werknemers zullen zij de strategie sneller adopteren.

- * Zeer mee oneens.
- * Mee oneens.
- * Enigszins mee oneens.
- * Neutraal.
- * Enigszins mee eens.
- * Mee eens.
- * Zeer mee eens.

26. Hoe speelt de organisatie in op de zichtbaarheid van de resultaten van de strategie?

Door daar heel veel over te communiceren. Dat doe je collectief, maar ook vooral op individueel niveau. En dan pak je weer de formele of informele leiders.

Interviewvraag 15: Welke resultaten maakt de organisatie zichtbaar en welke niet? En waarom?

Je moet soms even een moment stilstaan en dan laat je bijvoorbeeld de cijfers van vorig jaar zien en de cijfers van dit jaar. Dan moet je ook duidelijk vertellen als er vooruitgang in zit en waar dat door komt.

Ook wordt er off the record gecommuniceerd (bij de koffie automaat). Door off the record te communiceren is het mogelijk om te peilen binnen de organisatie of iedereen het zelfde denkt en zo kan je een gons creëren.

Als je een verbeterslag wil maken in de kwaliteit van je mensen dan ga je dat bijvoorbeeld niet zichtbaar maken.

27. Als werknemers onzekerheid voelen ten aanzien van de invoer van een strategie, dan zullen zij deze minder snel adopteren.

- * Zeer mee oneens.
- * Mee oneens.
- * Enigszins mee oneens.
- * Neutraal.
- * Enigszins mee eens.
- * *Mee eens.*
- * Zeer mee eens.

28. Hoe speelt de organisatie in op de onzekerheid van de werknemers?

Neem het voorbeeld "van mensen binnen een organisatie afscheid nemen". Je gaat mensen hiervoor rijp maken. Dit doe je in het informele circuit. Als je in een persoonlijk informeel gesprek onzekerheid proeft dan stel je die persoon in kwestie direct gerust. In het geval van het voorbeeld kun je direct tegen die persoon zeggen "joh jij niet", tenzij het de persoon is die eruit moet. Maar daar ga je niet een dergelijk soort praatje mee maken.

Om een negatieve gons te voorkomen is het belangrijk om werknemers complimenten te geven.

Het onderwerp bespreekbaar maken (waar men onzeker over is) is erg belangrijk. Maar je moet mensen ook niet onterecht gerust stellen.

Interviewvraag 16: Hoe komt de organisatie erachter dat werknemers onzeker zijn?

Dat is vaak non-verbale communicatie, een wijziging in gedrag. Je moet je mensen goed kennen. En je moet je voelspriet open hebben.

Gebruikt de organisatie het sociale netwerk om de hierboven genoemde factoren te beïnvloeden?

Ja, heel sterk

29. Wat is de rol van de change agents op de gepercipieerde innovatie karakteristieken?

Die is heel groot. Die change agents kunnen het vliegwiel aankrijgen en uitkrijgen. Zorg ervoor dat je het vliegwiel wat je aan wilt hebben aankrijgt en wat je uit wil hebben uitkrijgt. Ik probeer zoveel mogelijk te beïnvloeden. Je beïnvloedt je organisatie zodanig dat ze doen dat je wilt dat ze doen en daar heb je een aantal mensen en een aantal methodes bij nodig.

30. Welk van de onderstaande factoren zijn belangrijk in het communicatieplan?

a. Het moment waarop word gecommuniceerd.

- * Zeer belangrijk.
- * Belangrijk.
- * Enigszins belangrijk.
- * Neutraal.
- * Enigszins onbelangrijk.
- * Onbelangrijk.
- * Zeer onbelangrijk.

Interviewvraag 17: Hoe wordt het moment gekozen wanneer de organisatie gaat communiceren?

Dat is afhankelijk van het onderwerp wat je moet communiceren. Bij sommige momenten is de organisatie er nog niet klaar voor om een bepaald onderwerp over de Bühne te brengen. Op een ander moment wordt het je verweten als je te laat communiceert. Er is niet een eenduidig antwoord, het is sterk afhankelijk wat het onderwerp is en in welke sfeer de organisatie zit.

b. De frequentie van het communiceren.

- * Zeer belangrijk.
- * Belangrijk.
- * Enigszins belangrijk.
- * Neutraal.
- * Enigszins onbelangrijk.
- * Onbelangrijk.
- * Zeer onbelangrijk.

De kracht van de herhaling.

Interviewvraag 18: Hoe wordt beslist wat de frequentie van de communicatie is?

Dat is op basis van beschikbare tijd. Het is misschien wel slecht, maar op dit moment wel de gang van zaken. Op dit moment maken we er tijd voor vrij en we zorgen ervoor dat we de middelen hebben om de tijd vrij te houden.

c. De mediakeuze.

- * Zeer belangrijk.
- * Belangrijk.
- * Enigszins belangrijk.
- * Neutraal.
- * Enigszins onbelangrijk.
- * Onbelangrijk.
- * Zeer onbelangrijk.

Interviewvraag 19: Waar hangt de mediakeuze van af?

Het niveau van de groep, de samenstelling van de groep waarmee je communiceert. De groeps grootte telt, maar ook de gemêleerdheid van het publiek bij hoe je wat gaat inzetten.

d. De afstand tussen de boodschap en de ontvangers van de boodschap.

- * Zeer belangrijk.
- * Belangrijk.
- * Enigszins belangrijk.
- * Neutraal.
- * Enigszins onbelangrijk.
- * Onbelangrijk.
- * Zeer onbelangrijk.

Interviewvraag 20: Waarom speelt de afstand tussen de zenders en de ontvangers van de boodschap mee in het communicatieplan?

Als de grote baas iets verteld kan dat heel veel invloed hebben omdat het de grote baas is. In andere gevallen kan het juist heel erg afstoten, omdat de grote baas met woorden praat die de mensen niet begrijpen en dan is het misschien belangrijk wat de afstand qua niveau is. Omdat hij te ver staat van de actuele business. Het is veel meer afhankelijk waar hij over praat en de inhoud van de communicatie en de middelen die hij kiest dan de afstand zowel fysiek als hiërarchisch.

e. Het aantal ontvangers van de boodschap.

- * Zeer belangrijk.
- * Belangrijk.
- * Enigszins belangrijk.
- * Neutraal.
- * Enigszins onbelangrijk.
- * Onbelangrijk.
- * Zeer onbelangrijk.

Interviewvraag 21: Hoe wordt er in het communicatieplan rekening gehouden met het aantal ontvangers?

In de communicatie, kijk als je iedereen wil bereiken dan organiseer je een townhall meeting dus daar houd je rekening mee.

f. De mogelijkheid om feedback te geven.

- * Zeer belangrijk.
- * Belangrijk.
- * Enigszins belangrijk.
- * Neutraal.
- * Enigszins onbelangrijk.
- * Onbelangrijk.
- * Zeer onbelangrijk.

Interviewvraag 22: Hoe wordt er rekening gehouden met de feedbackmogelijkheid in het communicatieplan?

Hoe ziet het feedbackproces eruit binnen uw organisatie?

Wij houden daar rekening mee door alles wat we communiceren ook in de personeelsbijeenkomsten de revue te laten passeren en in afdelings- en groepsvergaderingen. Waarin je in een wat vertrouwde omgeving toch je vragen durft te stellen. In personeelsbijeenkomsten zijn er meestal geen vragen, totdat je de zaal uitloopt en koffie of een biertje drinkt en dan ineens hoor je overal: hoe zou je zus of zo doen? En daarom is het van belang om feedback te krijgen op je verhaal, maar ook de mogelijkheid te bieden om vragen te stellen achteraf in een wat vertrouwde omgeving. Dat is niet perse 1 op 1, maar dat zou ook

in afdelingsgroepjes kunnen plaatsvinden. Mensen zijn gewend om in zo'n groepje te communiceren over van alles en nog wat.

Interviewvraag 23: Welk van de karakteristieken uit vraag 30 is het belangrijkste in het communicatieplan en waarom?

Het belangrijkste is het juiste middel op het juiste moment op de juiste groep laten toepassen. Eigenlijk is dat een combinatie van alles wat je daarboven hebt.

Interviewvraag 24: Wat zijn de risicofactoren bij de communicatie van de strategie implementatie?

Geen angst zaaien, je moet te allen tijde voorkomen om angst te creëren. Het tweede wat erg belangrijk is is dat je ervoor moet zorgen dat alle neuzen dezelfde kanten op krijgt.

Interviewvraag 25: Wat zijn de succes- en faalverhalen?

De staf+ is een succespunt. Het betrekken van keyplayers in je organisatie is een succesfactor. En de kracht van de herhaling is een succesfactor.

Interviewvraag 26: Vindt u de strategie implementatie binnen uw organisatie succesvol of niet en waarom?

We zijn nog volop bezig. De implementatie van de strategie is succesvol geweest, zij het minder succesvol als we hadden gedacht. Maar misschien waren we wel wat te ambitieus.

Interviewvraag 26: Wat zijn de lessen die de organisatie heeft geleerd? En wat zal er in het vervolg anders gaan?

Een leerpunt is: zorg ervoor dat je alles wat je doet probeert te linken aan je strategie. En ook alles wat je doet in het kader van communicatie moet je linken aan de strategie.

Organisatie X heeft een overall strategie, afdelingsstrategieën en deze zijn weer gelinkt aan actie- en projectplannen. We willen alles gaan doorlinken. Dat is wat ik geleerd heb: wil je iedereen meekrijgen, zodat mensen ook beter gaan begrijpen wat, waarom en welke richting je op wilt, dan moet je dat dus doen. Dat houdt namelijk ook in dat je kunt zeggen, dit project is een strategisch belangrijk project. Waarom? Nou het past namelijk daar in het plaatje. En als je dat maar over de meeste dingen kunt zeggen, dan zullen mensen ook begrijpen waarom dat project gedaan wordt. En geven ze ook hun medewerking eraan. Als je dat niet weet te realiseren, dus je weet niet te vertellen waarom een bepaald project in de strategie hangt, ja waarom doen we het dan? Is het dan belangrijk? Je moet het ook een beetje promoten, dat is iets wat ik geleerd heb.

Interviewvraag 28: Is er iets dat ik niet gevraagd heb, dat volgens u wel in dit interview gevraagd zou moeten worden?

Nee.

Interviewvraag 29: Wilt u nog ergens op terugkomen?

Nee.

Interview Martijn Post

1. Voor welke organisatie werkt u?

FranklinCovey Nederland.

2. Hoe groot is de organisatie?

- * 1 persoon.
- * 2 tot 10 personen.
- * 10 tot 20 personen.
- * 20 tot 50 personen.
- * 50 tot 100 personen.
- * 100 tot 200 personen.
- * 200 tot 400 personen.
- * 400 tot 600 personen.
- * 600 tot 1000 personen.
- * 1000 personen of meer.

3. Wat is uw functie binnen de organisatie?

*Partner/franchisenemer.
Trainer/consultant.*

4. Op welke afdeling werkt u?

Franchisenemers.

5. Wat is uw leeftijd?

- * 18 t/m 24.
- * 25 t/m 30.
- * 31 t/m 40.
- * 41 t/m 50.
- * 51 t/m 60.
- * 61 jaar en ouder.

6. Geslacht?

- * Man.
- * Vrouw.

7. Wat is de structuur van de organisatie?

- * Een functionele organisatie.
- * Een divisie organisatie.
- * Een business unit organisatie.
- * Een matrix- of projectorganisatie.
- * Anders, namelijk een franchise organisatie.

Dat maakt het eigenlijk ook heel bijzonder en moeilijk voor de directie. Want als organisatie stuur je andere ondernemers aan. Het is geen lijnorganisatie in de zin dat je de bevoegdheid hebt om iemand te ontslaan. De directie kan de franchisenemer niet direct vertellen wat hij/zij moet doen.

Interviewvraag 1: Heeft volgens u de structuur van de organisatie invloed op de communicatie van de strategie implementatie?

Ja, we hebben verschillende afdelingen en op die verschillende afdelingen wordt er op verschillende wijze gecommuniceerd. We hebben bijvoorbeeld een afdeling freelancers en een afdeling franchisenemers. Dan hebben we BackOffice, die zitten wel in de lijnorganisatie. Naar iedere groep wordt anders gecommuniceerd. Dat heeft er ook mee te maken dat de franchisenemers niet wekelijks/maandelijks fysiek bij elkaar zijn. Iedereen heeft zijn eigen vestiging/woonplaats en is zelf verantwoordelijk voor waar hij zijn uitvoering van werkzaamheden doet. Dat betekent dus wel in de communicatie dat we dus niet elke maandagmorgen werkoverleg hebben, terwijl het BackOffice dat wel heeft.

We werken wel samen aan projecten, maar dat doen we niet met 15 franchisenemers tegelijk. Je werkt meestal met 2,3 of 4 franchisenemers bij een organisatie. En bij 4 franchisenemers heb je het al over hele grote opdrachten. Ahold hebben we geloof ik met 6 trainers gedaan. Toen hebben we 1000 managers getraind in anderhalf jaar tijd. Van de raad van bestuur tot aan de teamleiders.

Die trainers overleggen wel veel, maar dat is dan vooral operationeel, zoals de voortgang. En als het gaat om strategische sessie gaat dan denk ik dat we, sec als franchisenemers, ongeveer 6 keer per jaar bij elkaar zijn. Als het gaat om strategische voortgangsgesprekken dan hebben we 4 keer per jaar een gesprek met de directie met Cadans. Dan wordt de voortgang van je eigen doelen besproken. Daarnaast hebben we nog ontwikkelingsdagen, dan zijn we ook nog allemaal bij elkaar en dat zijn er 10 per jaar. Dus als je het allemaal optelt dan is het nog aardig wat.

En hoe komt dit terug in het communicatieplan?

Ik ken de inhoud niet van een formeel communicatieplan. Ik weet eigenlijk niet of dat er is.

8.Werkt de organisatie met een strategie?

**Ja.*

**Nee.*

Interviewvraag 2: In hoeverre heeft de strategie invloed op het communicatieplan en hoe uit zich dit?

We hebben niet een formeel communicatieplan, maar er wordt wel van alles gecommuniceerd. Maar dat gaat meer naar eigen inzicht en meer vanuit een soort logica. De voortgang van de doelen wordt 24/7 gecommuniceerd via het internet. We hebben een virtueel dashboard via het internet. Daar wordt de voortgang van de doelen bijgehouden. Dus als het gaat om de commerciële doelen, dan kun je dat afleiden van de omzet. Er staat ook ieders bijdrage in verwerkt. Verder heeft de kantoororganisatie een aantal waanzinnig belangrijke doelen voor zichzelf bepaald. En die worden wel gecommuniceerd. We hebben ook nog de Coveycorner, dat is een soort interne nieuwsbrief en daarnaast krijgen we 1 keer per maand een mail met daarin de belangrijke doelen en de scores daarvan, die krijgen we van het kantoorpersoneel. Dus zij communiceren naar de rest hoe goed wij het doen.

We hebben nog een communicatiemoment, 1 keer per week op maandagmorgen. Dan mailen alle franchisenemers met elkaar met het mailtje mijn week. Hierin staan de dingen die "ik" de afgelopen week gedaan heb, vaak staat er nog een persoonlijke noot over iets wat je bereikt hebt of iets bijzonders dat je gedaan hebt of iets privé wat je in het weekend hebt gedaan. En je vertelt vervolgens wat je de komende week gaat doen. Alle collega's kunnen dat lezen, maar alleen de franchisenemers kunnen daar input op geven. Dus iedereen stuurt het naar iedereen en iedereen antwoord op iedereen.

Interviewvraag 4: Wat is het doel van het betrekken van de medewerkers bij de strategie implementatie? (aandacht, kennis, houding of gedrag?)

Waarom betrek je mensen bij de strategie, om uitvoeringskracht te krijgen. Je moet de vertaling maken van de strategie naar de doelen. Dus dat er ook echt wat gebeurt. De belangrijkste factor is het commitment. En houding, want het is een attitude.

9. Hoe komt de strategie tot stand binnen de organisatie?

- * Vanuit het management, zonder inspraak/feedback (autoritair).
- * Vanuit het management, maar met inspraak/feedback (optioneel).
- * Collectief, dus met inspraak/feedback (collectief).

De strategie is door de directie bepaald, maar wordt door iedereen onderschreven. De visie is: "We enable greatness in people and organizations everywhere", dat is wat we doen. We zien bijvoorbeeld de visie, van daar willen wij over 5 jaar staan. De visie wordt opgesteld door de directie. De laatste keer hebben we dat gedaan via virtuele weblogs waarin stond beschreven hoe mensen ons zien in 2013. Dus wat zeggen klanten en medewerkers over FranklinCovey op het internet in 2013? Dat was het vertrekpunt. Vervolgens werd er gevraagd, wat zijn dan de zaken die jij komende jaren gaat doen en je kunt er echt trots op zijn en bijdragen aan het doel. Iedereen is gevraagd, wat zou jij nou gaaf vinden om bij te dragen? Zo wordt het dus echt collectief samengesteld.

10. Van welke communicatiemiddelen maakt de organisatie gebruik om de strategie onder de aandacht te brengen?

Op kantoor hebben wij onze waarden hangen, wij hebben een bord van 1,5 bij 2 meter daar hangt de visie, de missie en onze waarden. Volgens welke waarden werken wij nou eigenlijk in onze organisatie. Dat is een heerlijk middel voor als je belangrijke beslissingen moet nemen. Dan kijk je gewoon even naar het waardenbord en dan ben je er heel snel uit. Dus vanuit onze waarden nemen wij beslissingen. Dan hebben we verder nog onze WBD's (waanzinnig belangrijke doelen). Wij zijn maar gefocust op drie doelen tegelijk, anders is het ook geen focus. Onze visie is als je organisatie meer dan 4 doelen stelt dan ga je er maar hooguit 1 halen. Hoe meer je focust op de echt belangrijke dingen, hoe groter je resultaten zijn. En dat doen wij zelf ook. We hebben maar 3 belangrijke doelen. Die doelen hangen op kantoor aan de muur.

Interviewvraag 6: Wat zijn volgens u de belangrijkste communicatiemiddelen om de strategie onder de aandacht te brengen?

We hebben net een WBD sessie gehad, waar we met de hele organisatie bij elkaar zaten. We hebben binnen 2 dagen de vertaling gemaakt tussen eerder bepaalde strategie en de waanzinnig belangrijke doelen en dan de vertaling naar nieuwe acties/activiteiten. We hebben jaarlijks ongeveer 3 sessie om tot de WBD's te komen voor het volgende jaar. Het is heel inspirerend, omdat je het ook als team doet.

Verder is het heel sterk om de voortgang bij te houden. Via ons CRM pakket houden we de omzetten bij en dan kun je zien hoe goed je het doet. Dit schept ook de verantwoordelijkheid dat je de dingen ook doet. Het moet ook motiveren.

De mijn week mailtjes. Die hebben een persoonlijk verhaal, dat vind ik ook een goede. Het Cadans gesprek vind ik sterk, 4 keer per jaar. Hierin krijg je persoonlijke aandacht. Het gaat over de voortgang, wat heb je nodig om het beter te doen? Waar kunnen we helpen?

Wat ik bijvoorbeeld niet sterk vind is het marketingplan, dat is te algemeen geschreven. Dat trekt mij persoonlijk niet.

11. Is er een communicatieplan ten behoeve van de strategie implementatie?

- * Ja.
- * Nee.

Interviewvraag 7: Waarom is er volgens u een communicatieplan ten behoeve van de strategie implementatie nodig?

Dat je je bewust maakt van wat je moet communiceren en hoe je dat communiceert. Je wordt door een communicatieplan in ieder geval gedwongen om erover na te denken. En tegelijk is het voor jezelf een leidraad w.b.t. hoe doe ik het eigenlijk? En het is een reminder voor wanneer neem ik welke stappen?

Interviewvraag 8: Wat is het budget voor de communicatie tijdens de strategie implementatie?

Geen inzicht in.

12. Wordt in dit communicatieplan gebruik gemaakt van change agents (mensen die de verandering in gang moeten zetten en dragen)?

- * Ja.
- * Nee.

13. Zo ja, kunt u iets meer vertellen over de rol van deze change agents tijdens de strategie implementatie?

Zij monitoren de voortgang van het proces, zij geven feedback over de voortgang van de doelen. Ook zijn zij aan het motiveren van mensen zodat zij bepaalde dingen gaan doen. Zoeken naar obstakels en uitzoeken waarom bepaalde dingen niet goed gaan. Hoe kunnen zij daarin helpen? Eigenlijk zijn zij smeermiddel in het proces.

Interviewvraag 9: Hoe wordt binnen de organisatie besloten wie de change agents zijn/worden?

Je moet het zelf willen. Je moet het gaaf vinden om te doen. Mensen moeten zelf opstaan.

Zijn dit mensen met of zonder een communicatie achtergrond?

We zijn allemaal communicatief sterk, dat is een onderdeel van ons werk.

Hoe wordt een team van change agents samengesteld?

We werken enorm veel met teams, en dan wordt er weer een nieuw groepje bij elkaar gezet. Wij noemen dat cellen. Als team wordt bepaald wat de doelen zijn, als team wordt verantwoordelijkheid aan elkaar afgelegd. En als er bepaalde expertises zijn, of mensen moeten bepaalde dingen uitvoeren dan is daar een verantwoordelijke voor. Maar verantwoordelijk betekent als aanspreekpunt, verzamelaar van ideeën. Maar hij/zij wordt niet afgerekend op iets wat wel of niet lukt. We gaan er allemaal van uit dat we de juiste intentie hebben om het te doen, we hebben de juiste capaciteiten om het te doen.

14. Welke rol spelen sociale (formele en informele) netwerken in het communicatieplan?

Onze organisatie is erg plat. Rondelen bijvoorbeeld gebeurt bij ons amper. Wij praten over anderen alsof zij erbij zijn. En als iemand dat niet doet dan wordt hij/zij er gelijk op aangesproken.

Interviewvraag 10: Wordt er in het communicatieplan gebruik gemaakt van de sociale netwerken die in de organisatie bestaan?

Nee.

15. Met welke van de onderstaande karakteristieken wordt rekening gehouden in het communicatieplan?

- * Innovatiebereidheid van de medewerker.*
- * Leeftijd van de medewerker.*
- * Ervaring van de medewerker.*
- * Functie van de medewerker.*
- * Opleiding van de medewerker.*
- * Anders, namelijk niveau.*

Interviewvraag 11: Wat is de belangrijkste karakteristiek uit vraag 15 en waarom?

Functie is het belangrijkste.

16. Hoe worden de adopter karakteristieken uit vraag 15 beïnvloed?

De communicatie wordt toegespitst op bepaalde groepen en functies. Er wordt apart gecommuniceerd naar kantoor. We hebben gezamenlijke communicatie, we hebben communicatie naar franchisenemers, communicatie naar aandeelhouders, communicatie voor BackOffice en communicatie voor freelancers. Dat is allemaal duidelijk op functie gescheiden en de inhoud van de communicatie wordt daarop aangepast.

17. Welke karakteristieken van een strategie (innovatie) maken dat werknemers zich ermee identificeren en gaan handelen in overeenkomst met de strategie?

Een lonkend perspectief, het moet gaaf zijn om eraan bij te dragen, het moet inspireren, het moet uitdagen. Het moet mensen uitdagen, het moet de waarden van de mensen raken.

18. Wat doet de organisatie om deze karakteristieken te beïnvloeden?

Het is bij ons een voorwaarde. Als we werken vanuit ons eigen gedachtegoed, dan betekent het dat we mensen moeten aanspreken op hun eigen talenten, maar vooral ook hun passies. En dan spreek je automatisch al over inspiratie en bijdrage. Dat vind je dus in alles terug. "Live the Habits".

19. Wat maakt dat mensen zich niet kunnen identificeren met de strategie en niet genegen zijn om zich hiervoor in te zetten?

Als het niet integer is. Bijvoorbeeld ik ben een amateur bodemonderzoeker en ik ga seismologie studeren. Ik word er goed in. Dan gaat de Shell mij geld betalen voor bodemonderzoek. Maar dan moeten we boren in de Waddenzee. Maar ik ben gek op zeehonden. Dan ga ik dus in tegen mijn normen en waarden.

Of als het heel vaag en abstract is. Het moet uniek en onderscheidend zijn. Het moet uitdagen en het moet geen kletsverhaal zijn (bijvoorbeeld copy paste van een ander bedrijf).

Interviewvraag 12: Hoe ondervangt de organisatie het feit dat mensen zich niet kunnen identificeren met een strategie en hierdoor dus ook niet genegen zijn om zich ervoor in te zetten?

Er wordt feedback op gegeven. Vaak niet direct, want er wordt eerst goed over nagedacht (wat zijn de achtergronden, intenties). Als het een kletsverhaal is dan wordt het of veranderd en gebeurt het niet dan veranderen we het zelf. De franchisenemer doet gewoon de dingen die hij denkt dat er moet gebeuren. Dat wordt wel gerespecteerd.

Je moet het gedachtegoed in de botten hebben. Het hoort bij het aannamebeleid. Het is een langdurige en intensieve selectieprocedure.

Het is 1 keer gebeurd dat de organisatie van iemand afscheid heeft genomen, maar in andere gevallen lag het initiatief bij de mensen zelf.

20. Werknemers zullen een strategie adopteren als dat een persoonlijk voordeel oplevert.

- * Zeer mee oneens.
- * Mee oneens.
- * Enigszins mee oneens.
- * Neutraal.
- * Enigszins mee eens.
- * Mee eens.
- * Zeer mee eens.

21. Hoe speelt de organisatie op het persoonlijke voordeel in?

We hebben win-win in iedere samenwerking. Zowel intern als extern. Win-win is een voorwaarde. Ons gedachtegoed is win-win, of we worden er allebei beter van of het is geen deal. We gaan niet voor een compromis. Dus het moet win-win zijn, zowel intern als extern.

Interviewvraag 13: Waarom speelt de organisatie op het persoonlijk voordeel in?

Omdat het bijdraagt aan de langdurige effectieve relatie.

22. Werknemers zullen een strategie niet adopteren, als deze als complex wordt ervaren.

- * Zeer mee oneens.
- * Mee oneens.
- * Enigszins mee oneens.
- * Neutraal.
- * Enigszins mee eens.
- * Mee eens.
- * Zeer mee eens.

23. Hoe speelt de organisatie in op de complexiteit?

Keep it stupid simple (Kiss).

Interviewvraag 14: Hoe weet de organisatie dat de strategie als complex wordt ervaren door de werknemers? Hoe komt de organisatie dit te weten?

Ze krijgen gewoon direct feedback. Iedereen en ook de directie staat er voor open om het ook toe te lichten.

24. Een strategie wordt geaccepteerd wanneer deze wordt gezien als consistent met bestaande normen en waarden, eerdere ervaringen en behoeften van potentiële adopters.

- * Zeer mee oneens.
- * Mee oneens.
- * Enigszins mee oneens.
- * Neutraal.
- * Enigszins mee eens.
- * Mee eens.
- * Zeer mee eens.

25. Hoe speelt de organisatie in op de consistentie van de strategie en de normen en waarden, eerdere ervaringen en behoeften?

Je leeft het gedachtegoed. Je zult er overtuigd van moeten zijn, anders wordt het 'm niet. Dus of je komt er niet in, ofwel je vliegt eruit.

26. Als de resultaten van een strategie zichtbaar worden voor werknemers zullen zij de strategie sneller adopteren.

- * Zeer mee oneens.
- * Mee oneens.
- * Enigszins mee oneens.
- * Neutraal.
- * Enigszins mee eens.
- * Mee eens.
- * Zeer mee eens.

27. Hoe speelt de organisatie in op de zichtbaarheid van de resultaten van de strategie?

Meten is weten. Als je niet weet wat de bedoeling is dan wordt het niet wat.

Interviewvraag 15: Welke resultaten maakt de organisatie zichtbaar en welke niet? En waarom?

We hebben het CRM pakket gekoppeld aan dashboards. We hebben ook via het internet dashboards. Dus als je de status van dingen wilt zien, is dat mogelijk. Erg open, transparant wordt het gecommuniceerd. Op kantoor zijn handmatige dashboards gemaakt. Waarbij medewerkers weten hoe goed ze het doen. Dus gewoon op papier, zoals flip-overs. We zijn heel open, maar wat niet zichtbaar is, is de winst. Dus je ziet wel de omzet, maar je kunt niet real-time zien wat dat betekent voor de winst.

28. Als werknemers onzekerheid voelen ten aanzien van de invoer van een strategie, dan zullen zij deze minder snel adopteren.

- * Zeer mee oneens.
- * Mee oneens.
- * Enigszins mee oneens.
- * Neutraal.
- * Enigszins mee eens.
- * Mee eens.
- * Zeer mee eens.

29. Hoe speelt de organisatie in op de onzekerheid van de werknemers?

We staan open voor feedback en we staan open voor vragen. En we willen graag dingen toelichten. Als mensen echt iets niet snappen dan wordt er wel goed naar geluisterd. Het is dus niet "my way is the highway". Er is veel begrip.

30. Welk van de onderstaande factoren zijn belangrijk in het communicatieplan?

a. Het moment waarop word gecommuniceerd.

- * Zeer belangrijk.
- * *Belangrijk.*
- * Enigszins belangrijk.
- * Neutraal.
- * Enigszins onbelangrijk.
- * Onbelangrijk.
- * Zeer onbelangrijk.

Interviewvraag 17: Hoe wordt het moment gekozen wanneer de organisatie gaat communiceren?

Aan het eind van het jaar worden de doelen van het volgende jaar uitgekauwd. Dus dan moeten ze klaar zijn. In de maanden naar de jaarwisseling toe wordt het werk daarvoor gedaan.

b. De frequentie van het communiceren.

- * Zeer belangrijk.
- * *Belangrijk.*
- * Enigszins belangrijk.
- * Neutraal.
- * Enigszins onbelangrijk.
- * Onbelangrijk.
- * Zeer onbelangrijk.

Interviewvraag 18: Hoe wordt beslist wat de frequentie van de communicatie is?

Het liefst hebben wij een keer per week, zodat je de voortgang kunt zien. De WBD van het BackOffice is iedere maand. Dus er is wel over nagedacht. Het komt dus niet uit de lucht vallen en dat is wel belangrijk.

c. De mediakeuze.

- * Zeer belangrijk.
- * *Belangrijk.*
- * Enigszins belangrijk.
- * Neutraal.
- * Enigszins onbelangrijk.
- * Onbelangrijk.
- * Zeer onbelangrijk.

Interviewvraag 19: Waar hangt de mediakeuze van af?

In ons geval bijvoorbeeld van het logistieke verhaal. Het is nogal moeilijk om alle mensen op 1 plek op 1 tijdstip te krijgen. We doen veel via de mail. Als ik bijvoorbeeld een week lang moet trainen, dan kan het zijn dat ik geen mail check.

d. De afstand tussen de boodschap en de ontvangers van de boodschap.

- * Zeer belangrijk.
- * *Belangrijk.*
- * Enigszins belangrijk.
- * Neutraal.
- * Enigszins onbelangrijk.
- * Onbelangrijk.
- * Zeer onbelangrijk.

Interviewvraag 20: Waarom speelt de afstand tussen de zenders en de ontvangers van de boodschap mee in het communicatieplan?

Omdat er sprake is van een grote fysieke afstand.

e. Het aantal ontvangers van de boodschap.

- * Zeer belangrijk.
- * *Belangrijk.*
- * Enigszins belangrijk.
- * Neutraal.
- * Enigszins onbelangrijk.
- * Onbelangrijk.
- * Zeer onbelangrijk.

Interviewvraag 21: Hoe wordt er in het communicatieplan rekening gehouden met het aantal ontvangers?

Als het een heel klein groepje is dan kan de boodschap bijvoorbeeld in een persoonlijk gesprek gebracht worden, maar als de groep groter is dan gaat het al snel naar nieuwsbrief en/of bijvoorbeeld een email.

f. De mogelijkheid om feedback te geven.

- * *Zeer belangrijk.*
- * *Belangrijk.*
- * Enigszins belangrijk.
- * Neutraal.
- * Enigszins onbelangrijk.
- * Onbelangrijk.
- * Zeer onbelangrijk.

Interviewvraag 22: Hoe wordt er rekening gehouden met de feedbackmogelijkheid in het communicatieplan?

Hoe ziet het feedbackproces eruit binnen uw organisatie?

Naar eigen inzicht. Er wordt per onderwerp gekeken naar hoe de communicatie moet worden aangepakt. Bijvoorbeeld een persoonlijk gesprek of een groepsgesprek. Feedback wordt toegejuicht.

Interviewvraag 23: Welk van de karakteristieken uit vraag 30 is het belangrijkste in het communicatieplan en waarom?

Feedback en de inhoud van de boodschap.

Interviewvraag 24: Wat zijn de risicofactoren bij de communicatie van de strategie implementatie?

Er zijn ook mensen die persoonlijk moeite hebben met feedback. Als je iemand hebt die perfectionistisch is en die ga je dan tips geven over hoe het beter kan, dan kan die persoon dat ervaren als kritiek.

De manier waarop je dat soort dingen aangeeft (feedback of kritiek) is vaak belangrijker dan de boodschap zelf.

Interviewvraag 25: Wat zijn de succes- en faalverhalen?

Faalverhaal: het verhaal wat hierboven is beschreven. Ik had iemand tegen de haren ingestreken en daar baalde ik zelf wel van. Ik schakel heel snel, dus dan kom ik snel met een oplossing en misschien dat een ander dan nog niet helemaal snapt dat mijn oplossing iets oplost.

Succesverhaal: Weblogs. FranlinCovey denkt bijvoorbeeld na over wat er in 2013 op het internet over ons kan worden verteld. Dus wat zijn onze doelen over 5 jaar? Dus wat moet elk jaar jouw succesverhaal worden? Je moet passie hebben in wat je doet en dan kan je de doelstellingen ook behalen.

Interviewvraag 26: Vindt u de strategie implementatie binnen uw organisatie succesvol of niet en waarom?

Afgelopen jaar niet, want de snelheid van het aanpassen was te laag. Er veranderde heel snel van alles buiten de organisatie, maar er werd veel te veel over geouwehoerd en veel te weinig gedaan.

Interviewvraag 27: Wat zijn de lessen die de organisatie heeft geleerd? En wat zal er in het vervolg anders gaan?

Ik heb zelf die koppeling niet terug gehad. Ik heb zelf wel geleerd dat als er iets veranderd, dan moet je gelijk mee gaan. Maar ik heb nog niet het idee dat dit nog niet helemaal veranderd is binnen onze organisatie. Dus de aanpassingssnelheid is nog niet aangepast.

Interviewvraag 29: Wilt u nog ergens op terugkomen?

Een communicatieplan maakt je bewuster van waar je mee bezig bent. Ik ga denk ik nog wel even met kantoor ga bellen en vragen hoe het nou met ons communicatieplan zit.

Interview

Henk Hoogeveen

1. Voor welke organisatie werkt u?

Agis.

2. Hoe groot is de organisatie?

- * 1 persoon.
- * 2 tot 10 personen.
- * 10 tot 20 personen.
- * 20 tot 50 personen.
- * 50 tot 100 personen.
- * 100 tot 200 personen.
- * 200 tot 400 personen.
- * 400 tot 600 personen.
- * 600 tot 1000 personen.
- * 1000 personen of meer.

3. Wat is uw functie binnen de organisatie?

Medezeggenschapadviseur en adviseur human resources.

4. Op welke afdeling werkt u?

Human resources.

5. Wat is uw leeftijd?

- * 18 t/m 24.
- * 25 t/m 30.
- * 31 t/m 40.
- * 41 t/m 50.
- * 51 t/m 60.
- * 61 jaar en ouder.

6. Geslacht?

- * Man.
- * Vrouw.

7. Wat is de structuur van de organisatie?

- * Een functionele organisatie.
- * Een divisie organisatie.
- * Een business unit organisatie.
- * Een matrix- of projectorganisatie.
- * Anders,

Interviewvraag 1: Heeft volgens u de structuur van de organisatie invloed op de communicatie van de strategie implementatie?

Ja, zeer zeker. Doordat je werkt met divisies is er een verscheidenheid aan belangen. Elke divisie heeft zijn eigen structuur, targets en klantenkring. Als je bijvoorbeeld kijkt naar de divisie commercie dan hebben zij een hele andere doelgroep. Onze divisie zorg, die kopen de zorg in. En daar zit het verschil al wat betreft communicatie.

Maar hoe willen we nou communiceren? Mensen van de divisie commercie dat zijn hele andere mensen dan van de divisie zorg. Binnen de verschillende divisies wordt er op verschillende manieren gecommuniceerd.

Wij hebben een communicatieplan en dit wordt verzorgd door de afdeling corporate communicatie. Die zorgt voor de uitstraling van Agis naar buiten toe. Daarbij hebben wij ook nog afdelingen communicatie binnen de verschillende divisies die ervoor zorgen dat de doelgroep benaderd wordt.

Intern worden de medewerkers vroegtijdig betrokken aan de hand van een bioscoopfilm. Daarnaast hebben wij allerlei televisieschermen en daar worden de promotiefilmpjes continu herhaald. De afdeling corporate communicatie zorgt ervoor dat dit bewerkstelligd wordt.

8. Werkt de organisatie met een strategie?

** Ja.*

** Nee.*

Interviewvraag 4: Wat is het doel van het betrekken van de medewerkers bij de strategie implementatie? (aandacht, kennis, houding of gedrag?)

Houding, gedrag, flexibiliteit en ontwikkeling zijn essentiële speerpunten waar de mensen op beoordeeld worden. In de beoordelingscyclus worden daar afspraken over gemaakt. Mensen worden aangesproken op hun gedrag naar buiten, maar ook op hun gedrag onderling. We moeten ook flexibel zijn en we moeten kunnen veranderen.

Het aannamebeleid van Agis is aangepast op de vier eerder genoemde speerpunten. Wij halen mensen naar binnen aan de hand van die factoren.

1. Hoe komt de strategie tot stand binnen de organisatie?

** Vanuit het management, zonder inspraak/feedback (autoritair).*

** Vanuit het management, maar met inspraak/feedback (optioneel).*

** Collectief, dus met inspraak/feedback (collectief).*

Bij een zorgverzekeraar gaat het heel erg anders dan bij een commerciële verzekeraar. Wij hebben een minimaal wisselend pakket aan diensten. Onze focus ligt bij de service. Onze medewerkers worden daar wel bij betrokken, maar dit is een proces van jaren. Er worden erg veel analyses gemaakt, denk bijvoorbeeld aan de callcenters, de winkels, de website. Aan de hand van die resultaten/evaluaties wordt er gekeken naar wat er verbeterd kan worden. Als hier een aantal concrete dingen naar voren komen, dan wordt dit in een afdelingsplan gegoten en dat afdelingsplan wordt weer besproken met de medewerkers. En alle afdelingsplannen samen zijn de koerswijziging van Agis.

10. Van welke communicatiemiddelen maakt de organisatie gebruik om de strategie onder de aandacht te brengen?

De bioscoopfilm, de televisie, de radio, interne nieuwsbrief, flyers, e-mails. Afdelingsoverleggen, werkoverleg (individueel).

Interviewvraag 6: Wat zijn volgens u de belangrijkste communicatiemiddelen om de strategie onder de aandacht te brengen?

De film en de televisie en natuurlijk het werkoverleg. De kracht ligt in de herhaling.

11. Is er een communicatieplan ten behoeve van de strategie implementatie?

* Ja.

* Nee.

Interviewvraag 7: Waarom is er volgens u een communicatieplan ten behoeve van de strategie implementatie nodig?

Wij moeten communiceren naar collectiviteiten, toezichthouders en heel veel andere partijen. Zodoende is er een communicatieplan en een communicatie afdeling.

Interviewvraag 8: Wat is het budget voor de communicatie tijdens de strategie implementatie?

Het budget wordt apart begroot. Wij hebben 7 miljoen euro en dat is redelijk sober ten aanzien van andere zorgverzekeraars.

12. Wordt in dit communicatieplan gebruik gemaakt van change agents (mensen die de verandering in gang moeten zetten en dragen)?

* Ja.

* Nee.

Wij maken gebruik van verandermanagement, dit valt onder de afdeling HR. Verandermanagement hoort ook bij ons leiderschapsprogramma. In dit programma komt ook het thema strategie aan bod. Op de verschillende afdelingen zitten ook mensen die als er een verandering komt dit gaan leiden.

13. Zoja, kunt u iets meer vertellen over de rol van deze change agents tijdens de strategie implementatie?

De HR adviseurs helpen de managers. Daarboven zit een managementlaag en daarboven zit ook weer een managementlaag die de managementlaag eronder aanstuurt. In de bovenste managementlaag zit ook de HR manager en die bekijkt hoe een verandering het beste beklijft in de organisatie.

Interviewvraag 9: Hoe wordt binnen de organisatie besloten wie de change agents zijn/worden?

Deze mensen zijn al aanwezig. Zij worden geselecteerd op vaardigheden en ervaring. Change agents moeten veranderingen dragen, maar zij moeten ook ingezet kunnen worden op tijdelijke (interim) functies. Ook verbeterprojecten moeten zij kunnen dragen.

Zijn dit mensen met of zonder een communicatie achtergrond?

Nee, meer bedrijfskundige achtergrond.

Hoe wordt een team van change agents samengesteld?

Aan de hand van de opdracht wordt er gekeken wat nodig is, dus er wordt wel een team samengesteld als dat nodig is (het is dus situatie afhankelijk).

14. Welke rol spelen sociale (formele en informele) netwerken in het communicatieplan?

Wij hebben bewust informeel overleg. 1 keer in de maand worden mensen uitgenodigd om aan onze bar te komen. Daar wordt allemaal informatie uitgewisseld op een informele manier. Wij werken ook met meeloopdagen, dus als je een keer wilt meelopen op een andere afdeling dan kan dat. Wij werken ook met buddieschap. Nieuwe medewerkers krijgen een buddy. Dit zijn mensen van een andere afdeling en het is vrij informeel, het wordt natuurlijk wel geregistreerd. Er zijn meerdere momenten om elkaar op informele wijze te informeren. We hebben bijvoorbeeld ook teambuilding dagen.

Interviewvraag 10: Wordt er in het communicatieplan gebruik gemaakt van de sociale netwerken die in de organisatie bestaan?

Er zijn altijd mensen die niet via de geijkte kanalen communiceren. Maar wij gaan er uiterst zorgvuldig mee om. Met de informele communicatie wordt zeer zorgvuldig mee omgegaan. Maar het wordt wel gebruikt in bepaalde mate. Draagt het bij aan het realiseren van een doel dan wordt het meegenomen. Hangt er een verborgen agenda aanvast dan zal die persoon er op worden aangesproken.

15. Met welke van de onderstaande karakteristieken wordt rekening gehouden in het communicatieplan?

- * Innovatiebereidheid van de medewerker.*
- * Leeftijd van de medewerker.*
- * Ervaring van de medewerker.*
- * Functie van de medewerker.*
- * Opleiding van de medewerker.*
- * Anders, namelijk gedrag en houding.*

Interviewvraag 11: Wat is de belangrijkste karakteristiek uit vraag 15 en waarom?

Gedrag en houding. Je kunt wel heel erg goed zijn in je werk, maar als je gedrag en houding te wensen over laat heb je echt een probleem bij ons. Je moet echt een teamspeler zijn bij Agis. Het menselijke aspect telt heel zwaar mee.

16. Hoe worden de adopter karakteristieken uit vraag 15 beïnvloed?

Het aannamebeleid en de beoordelingscyclus zijn daar op ingericht. We zijn er nu drie jaar intensief mee bezig en dat merken we nu ook.

17. Welke karakteristieken van een strategie (innovatie) maken dat werknemers zich ermee identificeren en gaan handelen in overeenkomst met de strategie?

Betrokken maken, het enthousiasmeren, vertrouwen en respect. De strategie moet vertrouwen en respect uitstralen, de strategie moet dus authentiek zijn.

18. Wat doet de organisatie om deze karakteristieken te beïnvloeden?

Agis maakt dit waar door ook echt waar te maken wat we zeggen. Je moet de klanten en je medewerkers het vertrouwen geven. Je moet afspraken nakomen en iedereen mag op- of aanmerkingen maken. Wij streven naar het gezegde: A great place to work. A great place to work staat ervoor dat mensen erg graag bij Agis willen komen werken.

19. Wat maakt dat mensen zich niet kunnen identificeren met de strategie en niet genegen zijn om zich hiervoor in te zetten?

Als een strategie wordt opgelegd (dus topdown) en een afrekencultuur. Ook houdt Agis rekening met de complexiteit van een strategie. Agis wil redelijk simpel overkomen.

Interviewvraag 12: Hoe ondervangt de organisatie het feit dat mensen zich niet kunnen identificeren met een strategie en hierdoor dus ook niet genegen zijn om zich ervoor in te zetten?

Aan de hand van het medewerkersperceptieonderzoek (MPO). Hierin wordt elk jaar gemeten hoe de medewerkers staan tegenover leidinggevendenden, de communicatie en de betrokkenheid. De uitkomsten van dit onderzoek worden door het MT verwerkt in een plan. En dit plan wordt weer met de OR besproken.

Een voorbeeld van een dergelijk verbeterplan is het buddyschap. Het doel van het buddyschap is om mensen langer te begeleiden dan alleen de inwerkperiode.

Wij communiceren alle resultaten van het MPO, of de resultaten nu positief of negatief zijn.

Medewerkers die Agis verlaten krijgen een exitinterview. Er wordt een vragenlijst besproken in het exitinterview. Met de resultaten van de exitinterviews worden ook verbeterprojecten opgezet, zodat in de toekomst werknemers niet meer om bepaalde redenen bij Agis weggaan.

20. Werknemers zullen een strategie adopteren als dat een persoonlijk voordeel oplevert.

- * Zeer mee oneens.
- * Mee oneens.
- * Enigszins mee oneens.
- * Neutraal.
- * Enigszins mee eens.
- * Mee eens.
- * Zeer mee eens.

21. Hoe speelt de organisatie op het persoonlijke voordeel in?

Om een strategie ten aanzien van je eigen voordeel om te buigen, dan ben je wel heel erg knap als je dat lukt. Dit zou plaats kunnen vinden in de top van een organisatie. Maar de top van Agis wordt bekeken door toezichthouders, dus de mogelijkheden om het om te buigen naar een persoonlijk voordeel is erg moeilijk.

Via de communicatiekanalen binnen Agis kan een medewerker aangeven wat hij of zij denkt van een nieuwe richting die Agis op gaat. Zo help je elkaar ook.

22. Werknemers zullen een strategie niet adopteren, als deze als complex wordt ervaren.

- * Zeer mee oneens.
- * Mee oneens.
- * Enigszins mee oneens.
- * Neutraal.
- * Enigszins mee eens.
- * Mee eens.
- * Zeer mee eens.

23. Hoe speelt de organisatie in op de complexiteit?

Wij proberen de strategie in een taal neer te zetten die iedereen herkent en snapt.

Interviewvraag 14: Hoe weet de organisatie dat de strategie als complex wordt ervaren door de werknemers? Hoe komt de organisatie dit te weten?

In de afdelings- en werkoverleggen krijgen medewerkers de ruimte om aan te geven hoe zij over de strategie denken. Agis gaat er ook vanuit dat medewerkers dit doen.

24. Een strategie wordt geaccepteerd wanneer deze wordt gezien als consistent met bestaande normen en waarden, eerdere ervaringen en behoeften van potentiële adopters.

- * Zeer mee oneens.
- * Mee oneens.
- * Enigszins mee oneens.
- * Neutraal.
- * Enigszins mee eens.
- * Mee eens.
- * Zeer mee eens.

25. Hoe speelt de organisatie in op de consistentie van de strategie en de normen en waarden, eerdere ervaringen en behoeften?

Als je mensen er niet bij betreft dan kun je het shaken. Je kunt als organisatie niet zomaar het licht aan en uit doen en omgekeerd. Veranderen is een proces en dat moet je samen doen.

26. Als de resultaten van een strategie zichtbaar worden voor werknemers zullen zij de strategie sneller adopteren.

- * Zeer mee oneens.
- * Mee oneens.
- * Enigszins mee oneens.
- * Neutraal.
- * Enigszins mee eens.
- * Mee eens.
- * Zeer mee eens.

27. Hoe speelt de organisatie in op de zichtbaarheid van de resultaten van de strategie?

Een kanttekening is dat je de resultaten ook daadwerkelijk moet laten zien en daar kunnen wij als Agis nog een slag maken. Agis laat de verzekerdengroei, de financiële resultaten en bijvoorbeeld het ziekteverzuim zien.

Agis is erg slecht in het laten zien van successen. Een voorbeeld. De financiële man van Agis wordt met enige regelmaat uitgenodigd door DNB om input en zijn visie te geven. Voor Agis is dit erg belangrijk, want wij zijn namelijk de enige zorgverzekeraar die daar zit. Dat weten maar heel weinig mensen, maar dat draagt Agis ook niet uit. Qua bescheidenheid kan Agis nog een slag maken.

28. Als werknemers onzekerheid voelen ten aanzien van de invoer van een strategie, dan zullen zij deze minder snel adopteren.

- * Zeer mee oneens.
- * Mee oneens.
- * Enigszins mee oneens.
- * Neutraal.
- * Enigszins mee eens.

- * *Mee eens.*
- * *Zeer mee eens.*

29. Hoe speelt de organisatie in op de onzekerheid van de werknemers?

Agis gaat hiermee om daar heel veel te communiceren. Vooral uitleggen waarom je dingen doet. Hier worden bijvoorbeeld draaiboeken voor gemaakt.
Wij hebben bijvoorbeeld ook Q&A op het intranet. Op deze manier kun je heel veel vragen van medewerkers behandelen. Wij hebben ook spreekuren en de HR adviseurs organiseren meetings.

30. Welk van de onderstaande factoren zijn belangrijk in het communicatieplan?

a. Het moment waarop word gecommuniceerd.

- * *Zeer belangrijk.*
- * *Belangrijk.*
- * *Enigszins belangrijk.*
- * *Neutraal.*
- * *Enigszins onbelangrijk.*
- * *Onbelangrijk.*
- * *Zeer onbelangrijk.*

Interviewvraag 17: Hoe wordt het moment gekozen wanneer de organisatie gaat communiceren?

Uit de lessons learned komt naar voren dat er vroeg gecommuniceerd moet worden.
Als je dit niet doet krijg je erg veel vragen en als er vroeger gecommuniceerd was dan waren die vragen niet aan bod gekomen.

b. De frequentie van het communiceren.

- * *Zeer belangrijk.*
- * *Belangrijk.*
- * *Enigszins belangrijk.*
- * *Neutraal.*
- * *Enigszins onbelangrijk.*
- * *Onbelangrijk.*
- * *Zeer onbelangrijk.*

Interviewvraag 18: Hoe wordt beslist wat de frequentie van de communicatie is?

We proberen erg veel te herhalen, dat is de kracht van het overbrengen van een boodschap.

c. De mediakeuze.

- * *Zeer belangrijk.*
- * *Belangrijk.*
- * *Enigszins belangrijk.*
- * *Neutraal.*
- * *Enigszins onbelangrijk.*
- * *Onbelangrijk.*
- * *Zeer onbelangrijk.*

Interviewvraag 19: Waar hangt de mediakeuze van af?

Van het onderwerp wat gecommuniceerd moet worden. Niet elk onderwerp leent zich voor het alleen bekend maken via bijvoorbeeld het intranet.

d. De afstand tussen de boodschap en de ontvangers van de boodschap.

- * Zeer belangrijk.
- * *Belangrijk.*
- * Enigszins belangrijk.
- * Neutraal.
- * Enigszins onbelangrijk.
- * Onbelangrijk.
- * Zeer onbelangrijk.

Interviewvraag 20: Waarom speelt de afstand tussen de zenders en de ontvangers van de boodschap mee in het communicatieplan?

De lijnen moeten kort blijven, dus zo persoonlijk mogelijk blijven.

e. Het aantal ontvangers van de boodschap.

- * *Zeer belangrijk.*
- * *Belangrijk.*
- * Enigszins belangrijk.
- * Neutraal.
- * Enigszins onbelangrijk.
- * Onbelangrijk.
- * Zeer onbelangrijk.

Interviewvraag 21: Hoe wordt er in het communicatieplan rekening gehouden met het aantal ontvangers?

Het is onderwerp afhankelijk. Er wordt gekeken naar wie moet de boodschap toe moet.

f. De mogelijkheid om feedback te geven.

- * *Zeer belangrijk.*
- * *Belangrijk.*
- * Enigszins belangrijk.
- * Neutraal.
- * Enigszins onbelangrijk.
- * Onbelangrijk.
- * Zeer onbelangrijk.

Interviewvraag 22: Hoe wordt er rekening gehouden met de feedbackmogelijkheid in het communicatieplan?

Hoe ziet het feedbackproces eruit binnen uw organisatie?

Medewerkers hebben de mogelijkheid om via onderzoeken, werk- en afdelingsoverleggen hun feedback te geven.

Interviewvraag 23: Welk van de karakteristieken uit vraag 30 is het belangrijkste in het communicatieplan en waarom?

Het moment waarop gecommuniceerd wordt. Dit is om de betrokkenheid en het draagvlak te creëren. Dus hoe eerder je communiceert hoe beter.

Interviewvraag 24: Wat zijn de risicofactoren bij de communicatie van de strategie implementatie?

*Vroegtijdig communiceren en iedereen even serieus nemen.
Maar ook ken je interne en externe klant.*

Interviewvraag 25: Wat zijn de succes- en faalverhalen?

Dit voorbeeld gaat niet zozeer om strategie zelf, maar om de uitvoering. Wij hebben een keer een mailing de deur uitgedaan die vanuit goede bedoeling is gemaakt en verstuurd. Maar de mailing was niet afgestemd met de rest van de organisatie. De mailing heeft 80.000 telefoontjes opgeleverd voor het callcenter. En doordat de mailing niet intern is besproken was het callcenter niet berekend op die 80.000 telefoontjes. Dit mag nooit meer voorkomen. Dit geeft erg veel overlast. Dit is ongeveer 3 a 4 jaar geleden.

Een succesverhaal is dat wij de enige zorgverzekeraar zijn die leerstoelen hebben bij universiteiten.

Interviewvraag 26: Vindt u de strategie implementatie binnen uw organisatie succesvol of niet en waarom?

Ja, de strategie implementatie is succesvol.

Interviewvraag 27: Wat zijn de lessen die de organisatie heeft geleerd? En wat zal er in het vervolg anders gaan?

Meer samenwerken en erkennen dat we allemaal interne klanten van elkaar zijn.

Interviewvraag 29: Wilt u nog ergens op terugkomen?

Nee.

Interview

Gerard Baauw

1. Voor welke organisatie werkt u?

Yacht

2. Hoe groot is de organisatie?

- * 1 persoon.
- * 2 tot 10 personen.
- * 10 tot 20 personen.
- * 20 tot 50 personen.
- * 50 tot 100 personen.
- * 100 tot 200 personen.
- * 200 tot 400 personen.
- * 400 tot 600 personen.
- * 600 tot 1000 personen.
- * 1000 personen of meer.

3. Wat is uw functie binnen de organisatie?

Human Resource Manager

4. Op welke afdeling werkt u?

Human Resources.

5. Wat is uw leeftijd?

- * 18 t/m 24.
- * 25 t/m 30.
- * 31 t/m 40.
- * 41 t/m 50.
- * 51 t/m 60.
- * 61 jaar en ouder.

6. Geslacht?

- * Man.
- * Vrouw.

7. Wat is de structuur van de organisatie?

- * Een functionele organisatie.
- * Een divisie organisatie.
- * Een business unit organisatie.
- * Een matrix- of projectorganisatie.
- * Anders, namelijk een franchise organisatie.

De matrix structuur gaat over de vakgebieden, wij zijn een detacheerder op verschillende vakgebieden. Aan de andere kant zitten we ook in de branches waarin we opereren.

Interviewvraag 1: Heeft volgens u de structuur van de organisatie invloed op de communicatie van de strategie implementatie?

Ja, meerdere assen maken het altijd iets complexer. Als wij over de lijn iets willen communiceren dan moet er rekening gehouden worden met de hiërarchische lijn en de functionele lijn. We moeten erg duidelijk zijn over wie communiceert met wie. Bij ons is daar helderheid over.

En hoe komt dit terug in het communicatieplan?

Ja, dit komt terug in het communicatieplan. Voor ons is de strategie de leidraad voor het communicatieplan.

8. Werkt de organisatie met een strategie?

- * Ja.
- * Nee.

Interviewvraag 4: Wat is het doel van het betrekken van de medewerkers bij de strategie implementatie? (aandacht, kennis, houding of gedrag?)

Bij ons wordt op dit moment een nieuwe strategie gelanceerd, dus het is heel actueel. Er wordt heel duidelijk op gelet dat overal heel consistent dezelfde boodschap wordt verteld. De eerste communicatie over de strategie komt vanuit de directie. Zij zijn ook echt het land ingegaan om te communiceren. Er wordt goed nagedacht over de uiteindelijke implementatie van de strategie. Er zijn hiervoor twee implementatiemanagers aangesteld. Hierdoor wordt op elke vestiging van Yacht op dezelfde manier de strategie geïmplementeerd. Er wordt op dit moment ook nagedacht over de herhaling van de boodschap. De boodschap moet steeds weer voorbijkomen.

De houding is lastig, wij hebben sinds kort een nieuwe directeur en de houding die hij aanneemt daarin houdt hij rekening mee met wat hij wil uitstralen.

De strategie moet er voor zorgen dat men zich bewust wordt hoe we ervoor staan op dit moment. Het is ook kennisverbredend, dus het kenniscomponent zit er ook in. In de boodschap zit bijvoorbeeld heel duidelijk hoe de klant ons ziet en hoe medewerkers ons zien. De strategie is heel duidelijk ondergeschikt aan het doel dat we naleven. De groei realiseren en de bedrijf waar we voor willen staan.

Alle vier komen ze dus aan bod.

9. Hoe komt de strategie tot stand binnen de organisatie?

- * Vanuit het management, zonder inspraak/feedback (**autoritair**).
- * Vanuit het management, maar met inspraak/feedback (**optioneel**).
- * Collectief, dus met inspraak/feedback (**collectief**).

De directie heeft allemaal werkgroepen gehad in het land, dus daar kon feedback worden gegeven. Het gaat verder dan feedback.

10. Van welke communicatiemiddelen maakt de organisatie gebruik om de strategie onder de aandacht te brengen?

Het zijn er wel veel. Maar dat is in eerste instantie persoonlijk communiceren, dus de roadshow. Het intranet wordt gebruikt, er is een filmpje waarin de boodschap visueel ondersteund wordt.

Interviewvraag 6: Wat zijn volgens u de belangrijkste communicatiemiddelen om de strategie onder de aandacht te brengen?

Persoonlijke communicatie, als je zo'n nieuwe en belangrijke boodschap hebt dan moet dat 1 op 1 worden verteld. Je moet elkaar zien en de boodschap voelen. Medewerkers zien er dan een directeur voor staan. Je kunt dan wel het persoonlijk contact ondersteunen met bijvoorbeeld een filmpje, maar het persoonlijk contact blijft het belangrijkste.

11. Is er een communicatieplan ten behoeve van de strategie implementatie?

** Ja.*

** Nee.*

Interviewvraag 7: Waarom is er volgens u een communicatieplan ten behoeve van de strategie implementatie nodig?

Zo werkt het standaard bij ons. We hebben een communicatie afdeling dus als er gecommuniceerd moet worden dan wordt de communicatie afdeling er standaard bij betrokken. Dus zij adviseren over hoe de communicatie eruit zou moeten zien.

Interviewvraag 8: Wat is het budget voor de communicatie tijdens de strategie implementatie?

Daar heb ik geen inzicht in. De communicatie afdeling heeft een jaarlijks budget en daar wordt ook deze campagne van betaald.

12. Wordt in dit communicatieplan gebruik gemaakt van change agents (mensen die de verandering in gang moeten zetten en dragen)?

** Ja.*

** Nee.*

13. Zo ja, kunt u iets meer vertellen over de rol van deze change agents tijdens de strategie implementatie?

Ja daar maken wij gebruik van. Dat zijn de twee implementatiemanagers. We hebben 14 kantoren en de implementatiemanagers die gaan elke kantoormanager ondersteunen bij het implementeren van de nieuwe strategie. Er is een planning opgezet waarin staat welke vestiging wanneer aan de beurt is. De implementatiemanagers bieden tools aan om de strategie te implementeren, maar zij geven ook advies en kijken mee met de kantoormanager hoe het gaat. Zij bekijken elke vestiging als een andere situatie en zo proberen zij te kijken hoe de strategie binnen de vestiging kan worden geïmplementeerd.

De implementatiemanagers rapporteren rechtstreeks aan het management.

Interviewvraag 9: Hoe wordt binnen de organisatie besloten wie de change agents zijn/worden?

De eerste implementatiemanager is specifiek gekozen op haar expertise en de ander is gekozen op basis van de brede kennis van de organisatie en de lange staat van dienst.

Zijn dit mensen met of zonder een communicatie achtergrond?

Zij hebben beide geen communicatie achtergrond.

14. Welke rol spelen sociale (formele en informele) netwerken in het communicatieplan?

Niet specifiek, maar wel onbewust. Ik denk dat het altijd onbewust gebeurt.

Interviewvraag 10: Wordt er in het communicatieplan gebruik gemaakt van de sociale netwerken die in de organisatie bestaan?

De hiërarchische lijn (netwerk) komt duidelijk naar voren binnen het communicatieplan.

15. Met welke van de onderstaande karakteristieken wordt rekening gehouden in het communicatieplan?

- * Innovatiebereidheid van de medewerker. (dit wordt binnen Yacht gemeten)*
- * Leeftijd van de medewerker.*
- * Ervaring van de medewerker.*
- * Functie van de medewerker.*
- * Opleiding van de medewerker. (Dit is een HBO/WO opgeleid bedrijf)*
- * Anders, namelijk niveau.*

Interviewvraag 11: Wat is de belangrijkste karakteristiek uit vraag 15 en waarom?

Afstemming op je populatie en dat is het niveau (ervaring en opleiding) en de leeftijd.

16. Hoe worden de adopter karakteristieken uit vraag 15 beïnvloed?

Nee deze beïnvloeden wij niet.. Wij zijn een vrij homogene populatie. Iedereen zit op dezelfde bandbreedte. De mensen van de communicatie afdeling zitten ook op dezelfde bandbreedte als de mensen die voor ons werken. Wij hebben bijvoorbeeld geen productievloer waarbij we bijvoorbeeld de taal moeten aanpassen.

17. Welke karakteristieken van een strategie (innovatie) maken dat werknemers zich ermee identificeren en gaan handelen in overeenkomst met de strategie?

Ze moeten zichzelf kunnen herkennen in Yacht. De strategie moet uitdagend zijn, maar tegelijkertijd ook een realistische belofte. De structuur moet afgestemd zijn op de ambities die wij uitspreken.

Wij houden ook een medewerkertevredenheidsonderzoek dus wij meten ook hoe tevreden men is en hoe Yacht wordt beleefd door de medewerkers. Dit jaar is men niet echt tevreden (is uit de resultaten naar voren gekomen), maar dat heeft ook te maken met het feit dat we van veel mensen afscheid hebben genomen (financiële crisis). Deze punten komen ook terug in de strategie die nu net is uitgerold. We meten straks in september/oktober weer een medewerkertevredenheidsonderzoek houden. Daaruit kunnen we halen of de strategie ook daadwerkelijk geland is.

We meten standaard in september hoe de organisatie beleefd wordt, ongeacht wat er aan de hand is. Managers worden daar ook op beoordeeld.

18. Wat maakt dat mensen zich niet kunnen identificeren met de strategie en niet genegen zijn om zich hiervoor in te zetten?

Wij hebben een vrij onafhankelijke populatie. Het zijn mensen die heel erg hun eigen keuzes maken.

Dat kan ik nu nog niet zeggen, misschien wel over twee maand, maar nu nog niet.

Interviewvraag 12: Hoe ondervangt de organisatie het feit dat mensen zich niet kunnen identificeren met een strategie en hierdoor dus ook niet genegen zijn om zich ervoor in te zetten?

Het wordt wel ondervangen. Dit wordt gedaan tijdens de roadshow en de gesprekken die de directie voert. In het directieoverleg bespreken ze de feedback die uit het land komt en op basis daarvan wordt besloten of er factoren aangepast moeten worden.

19. Werknemers zullen een strategie adopteren als dat een persoonlijk voordeel oplevert.

- * Zeer mee oneens.
- * Mee oneens.
- * Enigszins mee oneens.
- * Neutraal.
- * Enigszins mee eens.
- * *Mee eens.*
- * Zeer mee eens.

20. Hoe speelt de organisatie op het persoonlijke voordeel in?

Bij ons speelt het persoonlijk voordeel in ieder geval. Bij Yacht is het bijvoorbeeld mogelijk om flexibel te werken. Wij willen ook graag omgaan met het nieuwe werken. In de strategie is dat ook verwerkt hoe Yacht om moet gaan met het nieuwe werken.

Ook werkt Yacht met een bonussysteem.

21. Werknemers zullen een strategie niet adopteren, als deze als complex wordt ervaren.

- * Zeer mee oneens.
- * Mee oneens.
- * Enigszins mee oneens.
- * Neutraal.
- * Enigszins mee eens.
- * *Mee eens.*
- * Zeer mee eens.

Complexiteit heeft een grote invloed op het vertrouwen.

Als de strategie complex is, dan moet er ook specifiek voor gekozen zijn.

22. Hoe speelt de organisatie in op de complexiteit?

Wij hebben een nieuwe directeur en die is fan van simpel zijn. Hij straalt dat ook uit. Het ligt ook niet in onze cultuur om complex te zijn.

Interviewvraag 14: Hoe weet de organisatie dat de strategie als complex wordt ervaren door de werknemers? Hoe komt de organisatie dit te weten?

Doormiddel van de roadshow en de mogelijkheid tot feedback. Feedback kan ook digitaal gegeven worden. Ook kan dit terugkomen in het medewerkertevredenheidsonderzoek.

23. Een strategie wordt geaccepteerd wanneer deze wordt gezien als consistent met bestaande normen en waarden, eerdere ervaringen en behoeften van potentiële adopters.

- * Zeer mee oneens.
- * Mee oneens.
- * Enigszins mee oneens.
- * Neutraal.
- * Enigszins mee eens.
- * *Mee eens.*
- * Zeer mee eens.

24. Hoe speelt de organisatie in op de consistentie van de strategie en de normen en waarden, eerdere ervaringen en behoeften?

Cultuurkenmerken worden meegenomen in de strategie.

25. Als de resultaten van een strategie zichtbaar worden voor werknemers zullen zij de strategie sneller adopteren.

- * Zeer mee oneens.
- * Mee oneens.
- * Enigszins mee oneens.
- * Neutraal.
- * Enigszins mee eens.
- * Mee eens.
- * *Zeer mee eens.*

26. Hoe speelt de organisatie in op de zichtbaarheid van de resultaten van de strategie?

Zoveel mogelijk de dingen die afgesproken zijn laten terugkomen in cijfers. Dus zoveel mogelijk inzichtelijk maken. We zijn een redelijk transparante organisatie. Het medewerkertevredenheidsonderzoek is dit jaar ook niet positief maar de resultaten gaan wel naar buiten. We gaan zelfs workshops organiseren om de verbeteringen te ondersteunen. We gaan de mensen helpen om te verbeteren.

Interviewvraag 15: Welke resultaten maakt de organisatie zichtbaar en welke niet? En waarom?

We maken bijna alles zichtbaar, positieve of negatieve resultaten.

27. Als werknemers onzekerheid voelen ten aanzien van de invoer van een strategie, dan zullen zij deze minder snel adopteren.

- * Zeer mee oneens.
- * Mee oneens.
- * Enigszins mee oneens.
- * Neutraal.
- * Enigszins mee eens.
- * *Mee eens.*
- * Zeer mee eens.

28. Hoe speelt de organisatie in op de onzekerheid van de werknemers?

Doormiddel van de transparantie. Wij geven ook duidelijk aan welke zaken van invloed zijn op de strategie. Wij halen ook informatie uit een klanttevredenheidsonderzoek en een exit enquête (een enquête die wordt ingevuld als mensen Yacht verlaten). Wij hebben ook een business analyse afdeling die veel dingen meet, waardoor wij weer weten welke dingen beter afgestemd moeten worden.

29. Welk van de onderstaande factoren zijn belangrijk in het communicatieplan?

a. Het moment waarop word gecommuniceerd.

- * Zeer belangrijk.
- * Belangrijk.
- * Enigszins belangrijk.
- * Neutraal.
- * Enigszins onbelangrijk.
- * Onbelangrijk.
- * Zeer onbelangrijk.

Interviewvraag 17: Hoe wordt het moment gekozen wanneer de organisatie gaat communiceren?

Door er een planning van te maken. In die planning zitten ook de communicatiemiddelen en de locatie verwerkt. Op die manier weten we precies waar we zijn. Om draagvlak te creëren worden de mensen in een vroeg stadium betrokken bij de plannen.

b. De frequentie van het communiceren.

- * Zeer belangrijk.
- * Belangrijk.
- * Enigszins belangrijk.
- * Neutraal.
- * Enigszins onbelangrijk.
- * Onbelangrijk.
- * Zeer onbelangrijk.

Interviewvraag 18: Hoe wordt beslist wat de frequentie van de communicatie is?

Het is erg belangrijk om de centrale boodschap te herhalen. Herhaling, herhaling, herhaling. Mensen moeten vaker iets horen, anders land de boodschap niet.

c. De mediakeuze.

- * Zeer belangrijk.
- * Belangrijk.
- * Enigszins belangrijk.
- * Neutraal.
- * Enigszins onbelangrijk.
- * Onbelangrijk.
- * Zeer onbelangrijk.

Interviewvraag 19: Waar hangt de mediakeuze van af?

Je kunt wel zaken communiceren, maar als die niet gelezen worden dan heeft het weinig zin. Als je bij Yacht het internet erop zet, dan krijg je altijd eerst ons intranetpagina te zien. Het wordt erg makkelijk gemaakt om nieuws van Yacht te lezen. Mensen willen bijvoorbeeld soms ook geen post van ons thuis ontvangen. Intranet wordt meer gebruikt dan email. Wij hebben wel een nieuwsbrief vanuit de directie die via de email wordt verstuurd.

De rest wordt persoonlijk gecommuniceerd.

d. De afstand tussen de boodschap en de ontvangers van de boodschap.

- * Zeer belangrijk.
- * Belangrijk.
- * Enigszins belangrijk.
- * Neutraal.
- * Enigszins onbelangrijk.
- * Onbelangrijk.
- * Zeer onbelangrijk.

Interviewvraag 20: Waarom speelt de afstand tussen de zenders en de ontvangers van de boodschap mee in het communicatieplan?

Wij willen de boodschap persoonlijk brengen. Dus de afstand moet zo klein mogelijk zijn. Toch is dat niet altijd even makkelijk, omdat wij een detacheringbureau zijn en onze medewerkers zitten overal in het land.

Als de medewerkers de gewerkte uren via het internet willen invullen, dan moeten zij dat doen via de intranetpagina van Yacht. Dus zij kijken op die manier het nieuws ook te zien. Het is erg moeilijk om zomaar een zeepkistsessie te houden waar iedereen bij is.

e. Het aantal ontvangers van de boodschap.

- * Zeer belangrijk.
- * Belangrijk.
- * Enigszins belangrijk.
- * Neutraal.
- * Enigszins onbelangrijk.
- * Onbelangrijk.
- * Zeer onbelangrijk.

Interviewvraag 21: Hoe wordt er in het communicatieplan rekening gehouden met het aantal ontvangers?

Dat iedereen het krijgt te zien. Binnen alle lagen van de organisatie moet de communicatie doordringen.

f. De mogelijkheid om feedback te geven.

- * Zeer belangrijk.
- * Belangrijk.
- * Enigszins belangrijk.
- * Neutraal.
- * Enigszins onbelangrijk.
- * Onbelangrijk.
- * Zeer onbelangrijk.

Interviewvraag 22: Hoe wordt er rekening gehouden met de feedbackmogelijkheid in het communicatieplan?

Hoe ziet het feedbackproces eruit binnen uw organisatie?

Dit heb ik al eerder aangegeven. Wij nodigen de eerstelijns manager uit om feedback te halen. Als er een presentatie wordt gehouden dan wordt er bewust een pauze ingelast voor de vragen en dan na de pauze worden de vragen gesteld. Die pauze voor de vragen is erg belangrijk, omdat in die pauze de mensen het er eens met elkaar over kunnen hebben en er over na kunnen denken.

Interviewvraag 23: Welk van de karakteristieken uit vraag 30 is het belangrijkste in het communicatieplan en waarom?

De persoonlijke boodschap zoveel mogelijk live meemaken, dus de mediakeuze.

Interviewvraag 24: Wat zijn de risicofactoren bij de communicatie van de strategie implementatie?

Lage betrokkenheid bij de organisatie. Door de economische crisis is er ook minder snel acceptatie. Mensen zijn ook heel kritisch op dit moment. Je hebt op dit moment ook schijnloyaliteit. Dat is op dit moment een risico. We kunnen dit niet allemaal ondervangen in de strategie. Een strategie blijft ook een lange termijn verhaal.

Interviewvraag 25: Wat zijn de succes- en faalverhalen?

Het meest succesvolle is de persoonlijke aanpak. Na de 30 jaar ontwikkeling in de communicatie is het communiceren er niet beter op geworden. Tegenwoordig wordt er te veel teruggeslagen op de digitale communicatie (de techniek). De beste communicatie is de persoonlijke communicatie. Elke andere vorm van communicatie is al moeilijk omdat er dan een aantal zintuigen worden uitgeschakeld (je kunt iemand niet zien etc.). De communicatie moet ook niet over teveel schrijven gaan. De communicatie afdeling moet ook dicht bij de medewerkers staan, zij moeten weten wat er speelt anders sla je de plank mis.

Interviewvraag 26: Vindt u de strategie implementatie binnen uw organisatie succesvol of niet en waarom?

De eerste reactie is succesvol. Er is veel vertrouwen in.

Interviewvraag 27: Wat zijn de lessen die de organisatie heeft geleerd? En wat zal er in het vervolg anders gaan?

De boodschap simpel houden en de boodschap zoveel mogelijk persoonlijk brengen. Wij hadden eerst ook teveel gelaagdheid en te weinig aanwezigheid.

Interviewvraag 29: Wilt u nog ergens op terugkomen?

De vraag over de mediakeuze is misschien een risico. Omdat je bij mediakeuze vooral denkt aan instrumenten en niet aan de persoonlijke communicatie.

De basis moet goed zijn voor communicatie op afstand is erg belangrijk. Als de basis goed is dan is het makkelijker om niet persoonlijk te communiceren, maar als de basis niet goed of stevig is dan is het persoonlijk communiceren heel erg belangrijk.

Ook het thuiswerken is moeilijk, omdat je ook hier weer communiceert op afstand. En om elkaar te snappen zul je elkaar toch moeten ontmoeten.

Ze accepteren mijn boodschap omdat zij mij kennen.

Dus een voorstel i.p.v. mediakeuze is de communicatiekeuze.

Interview Mariska Giesen

1. Voor welke organisatie werkt u?

De Universiteit Twente.

Ik heb eerst als hoofd communicatie bij de faculteit management en bestuur gezeten en na vijf jaar ben ik overgestapt naar deze afdeling strategie en communicatie. Toen ben ik uitgeleend aan het project Route 14. Route 14 is de naam van het strategisch traject voor de UT van 2009 tot 2014. Ik ben afgelopen jaar nauw betrokken geweest bij de verdere uitwerking van die strategie en de communicatie rondom het traject.

In 2007 is er begonnen met onderzoeken. Men is begonnen met een verkenningsonderzoek, er is dus gekeken naar: hoe bekend is de UT nou en wat vindt men van de UT? Waar ziet men kansen en wat voor een beeld heeft men van de UT en is er eigenlijk wel een beeld? Het verkenningsonderzoek is een onderzoek dat is gehouden onder bijvoorbeeld studenten en bedrijven binnen en buiten de regio. Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat bedrijven en mensen buiten de regio de UT eigenlijk niet zo goed kennen. En als ze de UT al kennen dan hadden ze er eigenlijk geen goed beeld van. Naar aanleiding van het eerste onderzoek en de resultaten is het rapport "OnderneemUT" verschenen en die commissie is gaan kijken waar de oorzaak ligt van de resultaten. Uit het tweede onderzoek kwamen een aantal specifieke punten naar voren waaruit bleek dat er wel iets moest gebeuren. De UT moest zich scherper gaan profileren om zichzelf beter op de kaart te zetten. En hieruit is Route 14 voortgekomen. Route'14 is gestart met een brede discussie zowel binnen als buiten de UT. Dit heeft de basis van het strategisch plan opgeleverd en een verscherping van de profilering.

In eerste instantie waren wij een twee kernen Universiteit en we hebben er nu nadrukkelijk voor gekozen nadrukkelijker een verbinding te maken tussen deze twee kernen. Technologie is heel belangrijk, maar staat nooit op zichzelf. Het is juist belangrijk de toegevoegde waarde en de toepassing van die technologie te laten zien. Daarbij zijn gedrags- en maatschappijwetenschappen onmisbaar.

Een nieuwe huisstijl is één van de middelen die helpt bij het beter op de kaart zetten van de UT.

2. Hoe groot is de organisatie?

- * 1 persoon.*
- * 2 tot 10 personen.*
- * 10 tot 20 personen.*
- * 20 tot 50 personen.*
- * 50 tot 100 personen.*
- * 100 tot 200 personen.*
- * 200 tot 400 personen.*
- * 400 tot 600 personen.*
- * 600 tot 1000 personen.*
- * 1000 personen of meer.*
- 3000 medewerkers en 8000 studenten.*

3. Wat is uw functie binnen de organisatie?

Senior communicatieadviseur.

4. Op welke afdeling werkt u?

Concerndirectie Strategie en Communicatie, afdeling Communicatie:

5. Wat is uw leeftijd?

- * 18 t/m 24.
- * 25 t/m 30.
- * 31 t/m 40.
- * 41 t/m 50.
- * 51 t/m 60.
- * 61 jaar en ouder.

6. Geslacht?

- * Man.
- * Vrouw.

7. Wat is de structuur van de organisatie?

- * Een functionele organisatie.
- * Een divisie organisatie.
- * Een business unit organisatie.
- * Een matrix- of projectorganisatie.
- * Anders, namelijk

De UT bestaat uit een college van bestuur en daaronder hangt het universitair managementteam, daar zitten alle decanen en wetenschappelijk directeuren in. We hebben zes instituten, dus zes wetenschappelijk directeuren en zes faculteiten, dus zes decanen. Ons onderzoek zit in de instituten en het onderwijs is ondergebracht in de faculteiten. Medewerkers zijn in dienst van de faculteit en zowel actief binnen de faculteit (onderwijs) als het instituut (onderzoek).

Interviewvraag 1: Heeft volgens u de structuur van de organisatie invloed op de communicatie van de strategie implementatie?

Ja absoluut. Het maakt het soms lastig omdat je natuurlijk een spanningsveld hebt. Dat spanningsveld zit tussen het onderwijs en het onderzoek en de verdeling van middelen (bijv. mensen, geld). Er zijn verschillende belangen. Een decaan zal bepaalde zaken anders zien dan bijvoorbeeld een wetenschappelijk directeur. Als je specifiek naar de communicatie kijkt dan zie je dat de communicatieafdeling gereorganiseerd gaat worden. Op dit moment is er een centrale communicatieafdeling en elke faculteit heeft ook nog eens zijn eigen communicatieafdeling. Bij de diensten zit ook vaak 1 communicatiepersoon. Maar de instituten bijvoorbeeld, die beschikken niet of nauwelijks over communicatiecapaciteit. Als je kijkt naar Route 14 daar staat nadrukkelijk in dat wij ons veel meer willen profileren met ons onderzoek en dus betekent dat voor de communicatie dat je veel meer het onderzoek moet promoten. Maar hier is op dit moment niet genoeg capaciteit voor. Het is een spanningsveld w.b.t. de keuzes, dus waar wil men communicatiemedewerkers voor in zetten?

Vorig jaar januari zijn er een aantal onderwerpen uit Route 14 gepikt. Voor deze onderwerpen zijn "trekkers" aangewezen. Vaak zijn dit decanen of wetenschappelijk directeuren die dan hun eigen clubje hebben samengesteld. Zij kijken dan hoe ze zo'n onderwerp moeten inrichten en uitvoeren. Zo is er bijvoorbeeld een campusmanager (dit is een nieuwe functie in het leven geroepen door Route 14) om alle activiteiten en de profilering van de campus sterker aan te zetten.

8. Werkt de organisatie met een strategie?

- * Ja.
- * Nee.

Interviewvraag 2: In hoeverre heeft de strategie invloed op het communicatieplan en hoe uit zich dit?

Ja, dit heeft een grote invloed. Eind vorig jaar hebben we een vertaalslag gemaakt met de vraag wat betekent Route 14 nou eigenlijk voor onze communicatiestrategie? Wij hebben daarin aangegeven dat we meer zichtbaar willen worden, een duidelijker profiel willen hebben, wij moeten ons netwerk uitbreiden (zowel intern als extern) en we moeten aantrekkelijker zijn voor onze doelgroepen. Dus Route 14 wordt vertaald naar communicatietermen. Dus dan krijg je vragen zoals: wat betekent het voor de inrichting van onze PR, sponsoring, hoe denken wij over relatiemanagement. Maar ook: wat betekent het voor onze interne communicatie? Er moet dus een eenduidig beeld overgebracht worden. En wij moeten daar kaders voor scheppen. Instituten en faculteiten moeten een (communicatie)basis hebben van waaruit zij kunnen putten.

Interviewvraag 4: Wat is het doel van het betrekken van de medewerkers bij de strategie implementatie? (aandacht, kennis, houding of gedrag?)

Doordat mensen onvoldoende beeld hebben van wie de UT is en wat wij te bieden hebben, beginnen we bij het begin. In deze eerste fase zijn bewustwording, aandacht en kennis belangrijk. Dit geldt voor de interne organisatie. Maar ook extern gelden deze doelen. Kijk bijvoorbeeld naar de huisstijl, dat is een beetje de achterliggende gedachte achter de keuze van een woordmerk. De UT moet meer naamsbekendheid krijgen en de UT moet meer zichtbaar zijn om de aandacht te trekken. Dus wij zitten nu heel erg in de eerste fase. Natuurlijk willen wij ook de interesse wekken zodat mensen uiteindelijk ook wat gaan doen (houding en gedrag), maar in eerste instantie steken we vooral in op uitleggen wie we zijn.

.

9. Hoe komt de strategie tot stand binnen de organisatie?

- * Vanuit het management, zonder inspraak/feedback (autoritair).
- * Vanuit het management, maar met inspraak/feedback (optioneel).
- * Collectief, dus met inspraak/feedback (collectief).

Het rapport "OnderneemUT" is tot stand gekomen door heel veel interviews, dus daarom twijfel ik een beetje tussen de eerste en de tweede optie.

Het rapport "OnderneemUT" is ook weer een aanleiding geweest voor een nog bredere discussie. Toen zijn ook veel meer mensen opgeroepen om mee te denken en mee te discussiëren. Mensen konden dus hun mening laten horen. Uiteindelijk moeten er wel weer keuzes gemaakt worden, want van die grote brei moet wel een kern gemaakt worden. Die keuzes worden gemaakt door het college van bestuur samen met het. Maar er is wel erg veel medezeggenschap in geweest.

10. Van welke communicatiemiddelen maakt de organisatie gebruik om de strategie onder de aandacht te brengen?

In eerste instantie hebben we de communicatie vooral gericht op de medewerkers, dus we hebben mensen uitgenodigd voor een discussie. En dat is zowel online als via printmedia gegaan. Daarna hebben we heel erg ingezet op de factor relevantie. Deze wilden wij gaan verduidelijken. We hebben ons dus gericht op de nut en noodzaak ervan. Vooral omdat je met veel verschillende mensen te maken hebt en die kunnen ook denken van: wat heb ik hier nu eigenlijk aan? Medewerkers moeten op de hoogte zijn waarom het zo belangrijk is om de UT beter te profileren. Het is erg gemakkelijk voor mensen om te denken: lekker belangrijk, laten we ons nu maar bezig houden met het primaire proces en dat is dus onderwijs en onderzoek, maar als het ze zelf raakt wordt het meer persoonlijk.

Het eerste gedeelte van het communicatietraject was gericht op bewustwording, hen te laten inzien wat dat voor hun betekent en voor hun faculteit. Vervolgens hebben we ze opgeroepen om mee te denken.

Er is ingezet op veel persoonlijk contact, dus bijeenkomsten.

Bijvoorbeeld als eerste het rondje gebouwen wat door het college gedaan is en toen is gevraagd aan de decanen en wetenschappelijk directeuren om het onderwerp bespreekbaar te maken binnen de eigen faculteit. Zet het dus op de agenda van je eigen MT, vakgroep- of afdeling.

Al deze input is verzameld via verslaglegging.

De huisstijl is een hulpmiddel in het voor het voetlicht brengen communicatiemiddel gezien worden. Het is wel een van de maatregelen van Route 14. Het is ook een van de successen van Route 14. Uiteindelijk is de huisstijl niet zo belangrijk voor een medewerker, want hij/zij moet uiteindelijk gewoon het briefpapier en de enveloppen hebben.

We hebben de huisstijl wel zo goed mogelijk proberen toe te lichten en uit te leggen.

Er is ook gekeken naar de kosten van de communicatiemiddelen. Ook wij hebben te maken met de crisis. Dus we hebben gekeken: wat is nu echt belangrijk.

Wij zijn nu bezig om te laten zien wat je nou met onderzoek kan en hoe kunnen wij als communicatie afdeling helpen/ondersteunen in het werk?

Interviewvraag 6: Wat zijn volgens u de belangrijkste communicatiemiddelen om de strategie onder de aandacht te brengen?

Wat wij geleerd hebben is dat je duidelijke verwachtingen moet scheppen. Op het moment dat je een rondje gebouwen gaat doen en je wordt uitgenodigd voor een discussie, dan ontstaan er heel veel geluiden. Uiteindelijk moet je keuzes maken. Sommige mensen denken daardoor dat er niets met hun input wordt gedaan. Dat merk je dan ook aan het feit dat mensen dat denken gaan uitspreken. Dat blijft dus een spanningsveld. Het lijnmanagement kan hier het beste voor ingezet worden. Wij blijven ondersteuning, wij zorgen voor een toolkit, een website, de informatievoorziening. Het management moet de berichtgeving brengen, dus tijdig informeren, uitleggen waarom er bepaalde keuzes worden gemaakt, hoe die tot stand gekomen zijn, hoe het vervolgtraject eruit ziet etc. Dus eigenlijk heel erg informatief.

Het informeren gaat via email, printmedia en bijeenkomsten waarbij mensen met een voorbeeldfunctie nadrukkelijk inzetten.

11. Is er een communicatieplan ten behoeve van de strategie implementatie?

- * Ja.
- * Nee.

Interviewvraag 8: Wat is het budget voor de communicatie tijdens de strategie implementatie?

Wij hebben een plan gemaakt. We hebben vier onderwerpen die uitwerking nodig hebben en daar zijn natuurlijk kosten aan verbonden. Alle werkgroepen hebben destijds een begroting gemaakt w.b.t. de kosten. Voor de communicatie is er een plan geschreven met de bijbehorende begroting.

12. Wordt in dit communicatieplan gebruik gemaakt van change agents (mensen die de verandering in gang moeten zetten en dragen)?

- * Ja.
- * Nee.

13. Zo ja, kunt u iets meer vertellen over de rol van deze change agents tijdens de strategie implementatie?

Die insteek is er absoluut geweest. We hebben in eerste instantie ingestoken op de hiërarchische lijn, dus de decanen en de wetenschappelijk directeuren. Dat zijn wel de boegbeelden van de verschillende organisatie onderdelen. Die vervullen sowieso een voorbeeldfunctie. Maar we hebben ook mensen betrokken uit de faculteit waarvan wij weten dat mensen daar tegenop kijken. Bijvoorbeeld professoren die veel aanzien hebben en goed liggen in de organisatie. Deze mensen worden extra betrokken in werkgroepen en kunnen anderen stimuleren, enthousiasmeren.

Interviewvraag 9: Hoe wordt binnen de organisatie besloten wie de change agents zijn/worden?

De hiërarchische lijn is al bekend en voor de informele leiders maken wij gebruik van onze collega's bij de desbetreffende faculteit. Die hebben vaak wel een beeld van welke personen goed liggen. Maar het is ook zo dat de ene persoon de ander aandraagt. Bij het samenstellen van de werkgroepen bijvoorbeeld wordt er gekeken naar de specialiteit van mensen en die worden dan meestal gevraagd om deel te nemen in zo'n werkgroep. Soms staan mensen ook zelf op, dit is ongeveer 50/50 verdeeld.

Zijn dit mensen met of zonder een communicatie achtergrond?

Nee, die hebben geen communicatie achtergrond.

Hoe wordt een team van change agents samengesteld?

In het UT MT hebben we veel onderwerpen. Elk UT MT lid moet zich voor een onderwerp gaan inzetten. Diegene hoeft niet al het werk te doen, maar hij/zij moet er wel voor zorgen dat er een werkgroep wordt opgericht en moet uitzoeken welke specialisten er ingezet kunnen worden. Aan elke werkgroep is een communicatieadviseur en een beleidsmedewerker gekoppeld.

14. Welke rol spelen sociale (formele en informele) netwerken in het communicatieplan?

Ja, die spelen een rol maar niet officieel in het communicatieplan. Tuurlijk weet je wie goed met wie kan opschieten en wie regelmatig met elkaar een borrel gaan drinken.

Interviewvraag 10: Wordt er in het communicatieplan gebruik gemaakt van de sociale netwerken die in de organisatie bestaan?

Dit staat niet specifiek in het communicatieplan vermeld.

15. Met welke van de onderstaande karakteristieken wordt rekening gehouden in het communicatieplan?

** Innovatiebereidheid van de medewerker.*

** Leeftijd van de medewerker.*

** Ervaring van de medewerker.*

** Functie van de medewerker.*

** Opleiding van de medewerker.*

** Anders, namelijk het vakgebied. Iedereen is heel erg bezig met zijn eigen vakgebied en daar is wel goed naar gekeken. 60% van de medewerkers is bezig met het primaire proces en de overige 40% is ondersteunend. Ondersteunend is communicatie, P&O en financiële zaken.*

Interviewvraag 11: Wat is de belangrijkste karakteristiek uit vraag 15 en waarom?

We hebben het meest ingespeeld op vakgebied (in Route 14) en het belangrijkste vind ik de innovatiebereidheid.

16. Hoe worden de adopter karakteristieken uit vraag 15 beïnvloed?

Op het moment dat er een hoogleraar gevraagd wordt om te helpen, dan doen wij dat niet. In ons type organisatie is het handig dat het college of een UMT-lid die personen vraagt. Dus met de manier van aanspreken daar houden we rekening mee (dit geldt dan voor functie).

17. Welke karakteristieken van een strategie (innovatie) maken dat werknemers zich ermee identificeren en gaan handelen in overeenkomst met de strategie?

Door in eerste instantie de toegevoegde waarde te zien van de strategie. Dus dat medewerkers weten wat het voor hun en voor hun groep betekent. En ze moeten het natuurlijk zelf ervaren, dus wij vieren de successen. Wij proberen de mensen trots te laten zijn op de successen.

De strategie moet natuurlijk duidelijk en concreet zijn.

Dit is meteen ook erg moeilijk omdat iedereen zijn eigen referentiekader heeft.

Wat ook een uitdaging is is het ondernemende karakter van de UT.

18. Wat maakt dat mensen zich niet kunnen identificeren met de strategie en niet genegen zijn om zich hiervoor in te zetten?

Als het een ver van je bedshow blijft. De UT wil prominent aanwezig zijn en een gerenommeerd instituut zijn binnen Europa over een aantal jaar. Dat is natuurlijk heel erg vaag. De truc is juist om te kijken hoe je dit idee dichterbij de mensen kan brengen.

Interviewvraag 12: Hoe ondervangt de organisatie het feit dat mensen zich niet kunnen identificeren met een strategie en hierdoor dus ook niet genegen zijn om zich ervoor in te zetten?

Wij zijn daar heel erg mee bezig. De mensen die hier rondlopen vinden het heel erg moeilijk om duidelijk, concreet en kort een boodschap te formuleren. Dat komt door de achtergrond van de mensen die hier rondlopen. Als je met wetenschappelijk onderzoek bezig bent dan moet je juist heel erg duidelijk en uitgebreid vertellen waar je mee bezig bent. Je moet heel erg volledig zijn. En dat maakt het juist lastig.

19. Werknemers zullen een strategie adopteren als dat een persoonlijk voordeel oplevert.

- * Zeer mee oneens.
- * Mee oneens.
- * Enigszins mee oneens.
- * Neutraal.
- * Enigszins mee eens.
- * Mee eens.
- * Zeer mee eens.

20. Hoe speelt de organisatie op het persoonlijke voordeel in?

Door bijvoorbeeld door initiatieven te steunen met behulp van een subsidie. We helpen niet alleen financieel maar dat kan bijvoorbeeld ook in de vorm van tijd.

21. Werknemers zullen een strategie niet adopteren, als deze als complex wordt ervaren.

- * Zeer mee oneens.
- * Mee oneens.
- * Enigszins mee oneens.
- * Neutraal.
- * Enigszins mee eens.
- * Mee eens.
- * Zeer mee eens.

22. Hoe speelt de organisatie in op de complexiteit?

Proberen om zoveel mogelijk te versimpelen. Vanuit onze wetenschappelijke achtergrond willen het verhaal zo compleet mogelijk maken. Dat maakt het maken van keuzes moeilijk. te laten. Er moeten meestal een aantal zinnen bij om het voor de medewerkers hier duidelijker te krijgen.

Maar je moet ook rekening houden met de belangen. Zowel van werkvloer als van uiteindelijke beslishebbers. Ook moet je feeling houden met de organisatie. Dit heb ik vorig jaar gedaan door veel bij het college te gaan zitten, aanwezig zijn bij bijeenkomsten etc. en daardoor weet je precies wat er wel en niet speelt en houdt je dus die feeling met de organisatie.

Interviewvraag 14: Hoe weet de organisatie dat de strategie als complex wordt ervaren door de werknemers? Hoe komt de organisatie dit te weten?

Doormiddel van feedback.

23. Een strategie wordt geaccepteerd wanneer deze wordt gezien als consistent met bestaande normen en waarden, eerdere ervaringen en behoeften van potentiële adopters.

- * Zeer mee oneens.
- * Mee oneens.
- * Enigszins mee oneens.
- * Neutraal.
- * Enigszins mee eens.
- * Mee eens.
- * Zeer mee eens.

24. Hoe speelt de organisatie in op de consistentie van de strategie en de normen en waarden, eerdere ervaringen en behoeften?

Wij haken vooral in op die consistentie. Maar ook op de behoefte, dus we testen ook de ideeën die er zijn. Ook kijken wij hoe bepaalde ideeën liggen bij medewerkers en externe partijen. Het is belangrijk om te weten wat zij ervan denken.

25. Als de resultaten van een strategie zichtbaar worden voor werknemers zullen zij de strategie sneller adopteren.

- * Zeer mee oneens.
- * Mee oneens.
- * Enigszins mee oneens.
- * Neutraal.
- * Enigszins mee eens.
- * Mee eens.
- * Zeer mee eens.

26. Hoe speelt de organisatie in op de zichtbaarheid van de resultaten van de strategie?

Dat komt bij de UT terug bij de successen vieren. Ik zit nu toevallig weer in de resultaten van het medewerkerstevredenheidsonderzoek en daaruit komt naar voren dat de medewerkers erg trots zijn op de UT, ook al weten ze niet altijd wat er gebeurt. Ook zijn zij erg blij met de mogelijkheden en kansen die zij hier hebben/krijgen. Die trots moeten we aanspreken en inzetten.

Interviewvraag 15: Welke resultaten maakt de organisatie zichtbaar en welke niet? En waarom?

De belangrijkste punten zitten in het primaire proces. Dus de positieve resultaten uit het onderzoek en het onderwijs zullen wij vooral uitlichten. Helemaal als het echt positief nieuws is, dan meten we dat breed uit over de gehele UT, maar ook daarbuiten. Wij willen heel goed scoren op onderwijs en onderzoek, dus dat betekent dat de kwaliteit van onderwijs en onderzoek, maar ook de ondersteuning daarvan erg belangrijk is.

Op het moment dat er negatieve dingen zijn dan ga je dat natuurlijk niet van de daken roepen. Dat houden we vooral intern, maar het wordt wel bespreekbaar gemaakt. De negatieve punten komen dan nadrukkelijker op de agenda. Route 14 is hier een mooi voorbeeld van, want we kregen allemaal een wake-up call. We kwamen er achter dat maar een 1/3 ons kent en dat betekent dat onze markt ook erg klein is en er dus meer potentieel is.

27. Als werknemers onzekerheid voelen ten aanzien van de invoer van een strategie, dan zullen zij deze minder snel adopteren.

- * Zeer mee oneens.
- * Mee oneens.
- * Enigszins mee oneens.
- * Neutraal.
- * Enigszins mee eens.
- * Mee eens.
- * Zeer mee eens.

28. Hoe speelt de organisatie in op de onzekerheid van de werknemers?

Voorbeeldfuncties zijn erg belangrijk. Deze boegbeelden hebben wij ook erg nadrukkelijk ingezet. Maar nu door de crisis merk je dat wij bijvoorbeeld minder geld van het ministerie hebben gekregen voor onderzoek, of we hebben nu minder inkomsten uit de tegoeden die we hebben. Dat betekent dat we nog betere keuzes moeten maken. We moeten aan bepaalde dingen dus hogere prioritering geven, zodat het duidelijk is waar we mee bezig zijn.

We hebben ook te maken met de onzekerheid van de werknemers. Er is een tijd geleden een commissie opgesteld, de commissie Berger en die zijn gaan bekijken hoe de UT beter en efficiënter kan gaan werken. Hier zijn natuurlijk een aantal resultaten uit naar voren gekomen, bijvoorbeeld dat we meer activiteiten moeten gaan bundelen (zoals inkoop).

Ook moeten we de faciliteiten van de campus beter benutten en we hebben een reorganisatie op de communicatiefuncties. Vooral op onze afdeling heerst er een beetje onzekerheid, omdat mensen zich afvragen wat dat voor hen gaat betekenen.

Als onzekerheid zich voordoet dan is het erg belangrijk om helder en duidelijk te blijven communiceren. Een voorbeeld van de reorganisatie van de communicatieafdeling is dat wij de reorganisatie zelf gaan doen, we halen er dus geen extern bureau bij.

Dit betekent dat wij de medewerkers in dit proces gaan betrekken. Dus meelaten denken via een klankbordgroep en werkgroepen. Mensen dus eigenaar maken van bepaalde "problemen en oplossingen". Als er dan straks keuzes worden gemaakt dan zal de acceptatie ook hoger zijn.

29. Welk van de onderstaande factoren zijn belangrijk in het communicatieplan?

a. Het moment waarop word gecommuniceerd.

- * Zeer belangrijk.
- * Belangrijk.
- * Enigszins belangrijk.
- * Neutraal.
- * Enigszins onbelangrijk.
- * Onbelangrijk.
- * Zeer onbelangrijk.

Interviewvraag 17: Hoe wordt het moment gekozen wanneer de organisatie gaat communiceren?

Goed rekening houden met ontwikkelingen binnen en buiten de organisatie.

b. De frequentie van het communiceren.

- * Zeer belangrijk.
- * *Belangrijk.*
- * Enigszins belangrijk.
- * Neutraal.
- * Enigszins onbelangrijk.
- * Onbelangrijk.
- * Zeer onbelangrijk.

Interviewvraag 18: Hoe wordt beslist wat de frequentie van de communicatie is?

De mate waarin je dat vaak of minder vaak doet hangt af van de ontwikkeling. Als er niets te melden is dan hoeft het ook niet. Bij Route 14 bijvoorbeeld gaven we maandelijks een update.

c. De mediakeuze.

- * Zeer belangrijk.
- * *Belangrijk.*
- * Enigszins belangrijk.
- * Neutraal.
- * Enigszins onbelangrijk.
- * Onbelangrijk.
- * Zeer onbelangrijk.

Interviewvraag 19: Waar hangt de mediakeuze van af?

Mensen moeten de boodschap wel daadwerkelijk lezen of ze moeten “ergens” naartoe gaan of wat dan ook.

d. De afstand tussen de boodschap en de ontvangers van de boodschap.

- * *Zeer belangrijk.*
- * Belangrijk.
- * Enigszins belangrijk.
- * Neutraal.
- * Enigszins onbelangrijk.
- * Onbelangrijk.
- * Zeer onbelangrijk.

Interviewvraag 20: Waarom speelt de afstand tussen de zenders en de ontvangers van de boodschap mee in het communicatieplan?

Als je hier geen rekening mee houdt dan kan het een heel abstract verhaal worden. Medewerkers moeten wel weten waar het over gaat, dus de afstand moet klein blijven.

e. Het aantal ontvangers van de boodschap.

- * Zeer belangrijk.
- * Belangrijk.
- * Enigszins belangrijk.
- * Neutraal.
- * *Enigszins onbelangrijk.*
- * Onbelangrijk.
- * Zeer onbelangrijk.

Interviewvraag 21: Hoe wordt er in het communicatieplan rekening gehouden met het aantal ontvangers?

Wij zetten vooral in op zorgvuldige communicatie. En of het nu veel of weinig is, het moet gewoon goed zijn. Dus of het er nu 100 of 3000 zijn dat maakt in dit geval niet zoveel uit. Het wordt natuurlijk wel moeilijker.

f. De mogelijkheid om feedback te geven.

* Zeer belangrijk.

* *Belangrijk.*

* Enigszins belangrijk.

* Neutraal.

* Enigszins onbelangrijk.

* Onbelangrijk.

* Zeer onbelangrijk.

Interviewvraag 22: Hoe wordt er rekening gehouden met de feedbackmogelijkheid in het communicatieplan?

Hoe ziet het feedbackproces eruit binnen uw organisatie?

Wij proberen dat vooral via de lijn te laten lopen. Dus als medewerkers feedback hebben dan moeten zij dit via hun leidinggevende laten lopen. De drempel moet zo laag mogelijk zijn/blijven hiervoor. Maar men kan ook antwoorden op email of op forums.

Interviewvraag 23: Welk van de karakteristieken uit vraag 30 is het belangrijkste in het communicatieplan en waarom?

Afstand, want we doen het meest met het vieren van successen, dus de medewerkers moeten dit ook kunnen meeleven.

Interviewvraag 24: Wat zijn de risicofactoren bij de communicatie van de strategie implementatie?

Het draagvlak is erg belangrijk. Communicatie blijft natuurlijk ondersteuning, dus wij helpen. We doen niets voor onszelf, we doen het om de doelstelling van de UT te realiseren. Dus het verkrijgen en behouden van draagvlak is erg belangrijk. Je moet continu checken of jou ideeën nog voldoende aansluiten bij de ideeën van het MT/UT.

Voor ons is het ook een leerproces geweest. Soms ligt de ambitie van de communicatie afdeling hoger dan waar de organisatie op dat moment aan toe is, maar het belangrijkste is om aansluiting te houden bij wat de organisatie wil.

Interviewvraag 25: Wat zijn de succes- en faalverhalen?

Uiteindelijk bleek onze communicatieplan te ambitieus. We hadden Route 14 in eerste instantie vertaald naar een totale beleving op de campus. Dus 14 plekken op de campus waar inhoud en ambitie samen kwamen én zichtbaar gemaakt werd (+ tegelijkertijd bijdrage leverde aan verlevendigen campus) De middelenkeuze was te ambitieus.

Interviewvraag 26: Vindt u de strategie implementatie binnen uw organisatie succesvol of niet en waarom?

We zitten er nog middenin. Er zijn een aantal successen geboekt, maar er zijn ook nog aantal stappen te zetten. Misschien beetje mixed feelings, maar dat heeft ook te maken met het feit dat wij als communicatieafdeling in eerste instantie te ambitieus waren.

Interviewvraag 27: Wat zijn de lessen die de organisatie heeft geleerd? En wat zal er in het vervolg anders gaan?

Aansluiting krijgen en behouden. We moeten meer controlevragen stellen, want anders kun je er tegenaan lopen dat mensen elke keer zeggen: ja dat gaan we doen, ja dat gaan we doen. Maar uiteindelijk gebeurt dat dan niet. En dat is dan jammer, dus meer controlevragen stellen vooral voor jezelf.

Interviewvraag 29: Wilt u nog ergens op terugkomen?

Nee.

Interview

Dennis van Lent

1. Voor welke organisatie werkt u?

Symbol B.V.

2. Hoe groot is de organisatie?

- * 1 persoon.
- * 2 tot 10 personen.
- * 10 tot 20 personen.
- * 20 tot 50 personen.
- * 50 tot 100 personen.
- * 100 tot 200 personen.
- * 200 tot 400 personen.
- * 400 tot 600 personen.
- * 600 tot 1000 personen.
- * 1000 personen of meer.

3. Wat is uw functie binnen de organisatie?

LEAN Six Sigma Black belt en trainer.

4. Op welke afdeling werkt u?

N.v.t.

5. Wat is uw leeftijd?

- * 18 t/m 24.
- * 25 t/m 30.
- * 31 t/m 40.
- * 41 t/m 50.
- * 51 t/m 60.
- * 61 jaar en ouder.

6. Geslacht?

- * *Man.*
- * *Vrouw.*

De rest van de vragen zijn beantwoord met Siemens als business case.

7. Wat is de structuur van de organisatie?

- * Een functionele organisatie.
- * Een divisie organisatie.
- * *Een business unit organisatie.*
- * Een matrix- of projectorganisatie.
- * Anders,

Interviewvraag 1: Heeft volgens u de structuur van de organisatie invloed op de communicatie van de strategie implementatie?

Ja, want strategie bestaat op verschillende niveaus. Dat bestaat op het corporate niveau, op business unit niveau etc. Iedereen draagt dus bij aan de strategie. Hoe groter de organisatie, hoe moeilijker het is om de strategie te implementeren.

De structuur van de organisatie had wel degelijk invloed op de communicatie van Siemens Hengelo. Ik denk dat hoe groter de organisatie is hoe moeilijker het wordt om 1 bedrijfsstrategie te vinden die voor alle divisies geldt en door te communiceren naar beneden toe.

Je moet een visie en een strategie hebben, die moet het management ook opleggen. Maar het implementeren van een dergelijk strategie komt neer op concrete actieplannen. En die worden bij Siemens op een te hoog niveau geformuleerd. Een directie kan geen doelstellingen halen, dat moet op de werkvloer gebeuren. En dat is denk ik het probleem bij Siemens.

Ik vind dat je de strategie zo moet vertalen dat de "gewone man" invloed kan hebben op het bereiken van die strategie.

En hoe komt dit terug in het communicatieplan?

Dit kwam niet terug in het communicatieplan, want dat was er niet.

8. Werkt de organisatie met een strategie?

** Ja.*

** Nee.*

Interviewvraag 2: In hoeverre heeft de strategie invloed op het communicatieplan en hoe uit zich dit?

Ik zou het om willen draaien, de strategie heeft geen invloed op de communicatie. De communicatie heeft invloed op de strategie implementatie. Als ik geen communicatieplan heb maar wel een strategie heb ik niets. Maar dat geldt andersom ook. Een strategie slaagt pas als er een communicatieplan is. Dus het communicatieplan heeft invloed op het slagen van de strategie.

Interviewvraag 4: Wat is het doel van het betrekken van de medewerkers bij de strategie implementatie? (aandacht, kennis, houding of gedrag?)

Bij Siemens was dit informeren, dus ter kennisgeving. Als ik het breder trek dan zeg ik dat zonder het betrekken van je medewerkers haal je nooit ofte nimmer je strategische doelen. Uiteindelijk voegen de werknemers waarde toe.

9. Hoe komt de strategie tot stand binnen de organisatie?

** Vanuit het management, zonder inspraak/feedback (**autoritair**).*

** Vanuit het management, maar met inspraak/feedback (**optioneel**).*

** Collectief, dus met inspraak/feedback (**collectief**).*

Een directie zit er wel om een strategie uit te stippelen en de medewerkers zijn nodig om het uit te werken.

10. Van welke communicatiemiddelen maakt de organisatie gebruik om de strategie onder de aandacht te brengen?

Via papier en presentaties. Er was geen sprake van persoonlijke communicatie. De afdelingsmanagers kregen gelijktijdig met de medewerkers te horen wat de strategie was, dus er was geen sprake van afdelingsoverleggen etc.

Interviewvraag 6: Wat zijn volgens u de belangrijkste communicatiemiddelen om de strategie onder de aandacht te brengen?

De interactie zoeken met medewerkers. Mensen moeten snappen waarom de strategie er is. Dit staat los van het feit of ze er wel of niet mee eens zijn.

11. Is er een communicatieplan ten behoeve van de strategie implementatie?

* Ja.

* Nee.

Interviewvraag 7: Waarom is er volgens u een communicatieplan ten behoeve van de strategie implementatie nodig?

Een communicatieplan is nodig, omdat je van te voren moet bepalen hoe je de organisatie gaat bewerken. Je moet strategie implementatie als een project zien.

Interviewvraag 8: Wat is het budget voor de communicatie tijdens de strategie implementatie?

Er was toentertijd iemand beschikbaar voor de communicatie. Van het budget zelf weet ik niets.

12. Wordt in dit communicatieplan gebruik gemaakt van change agents (mensen die de verandering in gang moeten zetten en dragen)?

* Ja.

* Nee.

Niet met naam en toenaam. Dus niet formeel, maar wel informeel. Daar was ik er zelf een van.

13. Zoja, kunt u iets meer vertellen over de rol van deze change agents tijdens de strategie implementatie?

Ik was als Blackbelt met kostenreductie bezig. En Business Excellence was een afdeling die verantwoordelijk was voor het structureel verbeteren van de kosten.

Interviewvraag 9: Hoe wordt binnen de organisatie besloten wie de change agents zijn/worden?

Dat moet je zelf willen, want het is/was een vaste afdeling van Siemens.

Zijn dit mensen met of zonder een communicatie achtergrond?

Nee, dat waren allemaal techneuten.

14. Welke rol spelen sociale (formele en informele) netwerken in het communicatieplan?

Bij Siemens wordt geen gebruik gemaakt van de informele netwerken, maar het speelt wel degelijk een belangrijke rol. Maar dat zou een onderdeel kunnen zijn van het communicatieplan in de vorm van een stakeholder analyse. Wat zijn de krachten binnen een organisatie, welke mensen zijn voor en welke mensen zijn tegen? Het is erg moeilijk om een stakeholder analyse in een project op te nemen. Ik heb eens een keer een stakeholder analyse uitgevoerd, maar dat was uiteindelijk een geheim document. Je kunt alleen een stakeholder analyse maken als je geen verborgen agenda hebt.

15. Met welke van de onderstaande karakteristieken wordt rekening gehouden in het communicatieplan?

- * Innovatiebereidheid van de medewerker.
- * Leeftijd van de medewerker.
- * Ervaring van de medewerker.
- * Functie van de medewerker.
- * Opleiding van de medewerker.
- * Anders, namelijk

Hier is volgens mij Siemens niet specifiek mee omgegaan.

Interviewvraag 11: Wat is de belangrijkste karakteristiek uit vraag 15 en waarom?

Innovatiebereidheid is het belangrijkste. En het is erg belangrijk dat medewerkers er open voor staan en de uitdagingbereidheid hebben.

17. Welke karakteristieken van een strategie (innovatie) maken dat werknemers zich ermee identificeren en gaan handelen in overeenkomst met de strategie?

De strategie moet logisch zijn. Er moet logica achter zitten, kunnen de medewerkers het snappen? De strategie moet zo in elkaar zitten, dat de medewerkers het kunnen navertellen.

19. Wat maakt dat mensen zich niet kunnen identificeren met de strategie en niet genegen zijn om zich hiervoor in te zetten?

Als ze het niet kunnen na vertellen. Het moet niet een ver van mijn bedshow zijn. Mensen moeten er invloed op uit kunnen oefenen.

Interviewvraag 12: Hoe ondervangt de organisatie het feit dat mensen zich niet kunnen identificeren met een strategie en hierdoor dus ook niet genegen zijn om zich ervoor in te zetten?

Volgens mij is Siemens daar niet mee bezig.

20. Werknemers zullen een strategie adopteren als dat een persoonlijk voordeel oplevert.

- * Zeer mee oneens.
- * Mee oneens.
- * Enigszins mee oneens.
- * Neutraal.
- * Enigszins mee eens.
- * Mee eens.
- * Zeer mee eens.

21. Hoe speelt de organisatie op het persoonlijke voordeel in?

Siemens doet dat niet. De beoordelingsgesprekken zijn bij Siemens ook niet gelinkt aan de strategische doelstellingen.

22. Werknemers zullen een strategie niet adopteren, als deze als complex wordt ervaren.

- * Zeer mee oneens.
- * Mee oneens.
- * Enigszins mee oneens.
- * Neutraal.
- * Enigszins mee eens.
- * *Mee eens.*
- * Zeer mee eens.

23. Hoe speelt de organisatie in op de complexiteit?

Daar speelt Siemens niet op in.

24. Een strategie wordt geaccepteerd wanneer deze wordt gezien als consistent met bestaande normen en waarden, eerdere ervaringen en behoeften van potentiële adopters.

- * Zeer mee oneens.
- * Mee oneens.
- * Enigszins mee oneens.
- * Neutraal.
- * Enigszins mee eens.
- * *Mee eens.*
- * Zeer mee eens.

25. Hoe speelt de organisatie in op de consistentie van de strategie en de normen en waarden, eerdere ervaringen en behoeften?

Heeft Siemens geen beleid voor.

26. Als de resultaten van een strategie zichtbaar worden voor werknemers zullen zij de strategie sneller adopteren.

- * Zeer mee oneens.
- * Mee oneens.
- * Enigszins mee oneens.
- * *Neutraal.*
- * Enigszins mee eens.
- * Mee eens.
- * Zeer mee eens.

27. Hoe speelt de organisatie in op de zichtbaarheid van de resultaten van de strategie?

Siemens presenteert KPI's. Maar hoeveel invloed dat werkelijk heeft dat weet ik niet. Organisaties moeten eerlijk zijn, je moet niet alles willen bedekken met de mantel der liefde. Ik kan me ook voorstellen dat er factoren zijn die je niet bekend wil maken.

28. Als werknemers onzekerheid voelen ten aanzien van de invoer van een strategie, dan zullen zij deze minder snel adopteren.

- * Zeer mee oneens.
- * Mee oneens.
- * Enigszins mee oneens.
- * Neutraal.
- * Enigszins mee eens.
- * *Mee eens.*
- * Zeer mee eens.

29. Hoe speelt de organisatie in op de onzekerheid van de werknemers?

Daar gaat Siemens niet mee om.

30. Welk van de onderstaande factoren zijn belangrijk in het communicatieplan?

a. Het moment waarop word gecommuniceerd.

- * *Zeer belangrijk.*
- * Belangrijk.
- * Enigszins belangrijk.
- * Neutraal.
- * Enigszins onbelangrijk.
- * Onbelangrijk.
- * Zeer onbelangrijk.

Interviewvraag 17: Hoe wordt het moment gekozen wanneer de organisatie gaat communiceren?

Elk jaar, en voor Siemens is dat tijdens de personeelsbijeenkomst.

b. De frequentie van het communiceren.

- * *Zeer belangrijk.*
- * Belangrijk.
- * Enigszins belangrijk.
- * Neutraal.
- * Enigszins onbelangrijk.
- * Onbelangrijk.
- * Zeer onbelangrijk.

c. De mediakeuze.

- * *Zeer belangrijk.*
- * Belangrijk.
- * Enigszins belangrijk.
- * Neutraal.
- * Enigszins onbelangrijk.
- * Onbelangrijk.
- * Zeer onbelangrijk.

d. De afstand tussen de boodschap en de ontvangers van de boodschap.

- * *Zeer belangrijk.*
- * *Belangrijk.*
- * *Enigszins belangrijk.*
- * *Neutraal.*
- * *Enigszins onbelangrijk.*
- * *Onbelangrijk.*
- * *Zeer onbelangrijk.*

e. Het aantal ontvangers van de boodschap.

- * *Zeer belangrijk.*
- * *Belangrijk.*
- * *Enigszins belangrijk.*
- * *Neutraal.*
- * *Enigszins onbelangrijk.*
- * *Onbelangrijk.*
- * *Zeer onbelangrijk.*

f. De mogelijkheid om feedback te geven.

- * *Zeer belangrijk.*
- * *Belangrijk.*
- * *Enigszins belangrijk.*
- * *Neutraal.*
- * *Enigszins onbelangrijk.*
- * *Onbelangrijk.*
- * *Zeer onbelangrijk.*

Interviewvraag 22: Hoe wordt er rekening gehouden met de feedbackmogelijkheid in het communicatieplan?

Hoe ziet het feedbackproces eruit binnen uw organisatie?

Bij Siemens n.v.t.

Interviewvraag 23: Welk van de karakteristieken uit vraag 30 is het belangrijkste in het communicatieplan en waarom?

De afstand is het belangrijkste, omdat als je de afstand weet te overbruggen dan worden de andere factoren ook een stuk zachter.

Interviewvraag 24: Wat zijn de risicofactoren bij de communicatie van de strategie implementatie?

De risicofactoren zijn dat je goed moet aangeven in welke mate de medewerkers er invloed op hebben. Het moet niet een ver van mijn bedshow blijven. Een organisatie moet het echt vertalen naar wat het gaat betekenen voor het individu (what's in it for me?). Dat is naar mijn inziens een kritische succesfactor.

Interviewvraag 25: Wat zijn de succes- en faalverhalen?

Wat een mooi voorbeeld is van een succesverhaal is Google. Ik weet niet precies wat hun strategie is, maar ik zou haast zeggen dat hun strategie is: iedereen op de wereld moet op welke locatie dan ook gebruik kunnen maken van email en documenten etc. Het is een succesfactor als je als buitenstaander kunt zien wat ongeveer de strategie van de organisatie is.

Interviewvraag 26: Vindt u de strategie implementatie binnen uw organisatie succesvol of niet en waarom?

Als ik kijk naar Siemens niet. Omdat de medewerkers niet betrokken zijn. En bij het bedrijf waar ik nu zit zal de strategie waarschijnlijk wel succesvol worden, omdat de medewerkers wel betrokken worden bij de strategie implementatie. De medewerkers krijgen ook te zien welke rol zij hebben gespeeld bij het hele verhaal.

Interviewvraag 27: Wat zijn de lessen die de organisatie heeft geleerd? En wat zal er in het vervolg anders gaan?

Nee, ik denk niet dat zij iets hebben geleerd.

Interviewvraag 29: Wilt u nog ergens op terugkomen?

Voor mij is een strategie belangrijk, omdat je moet weten waarheen de organisatie naartoe gaat. Dit moet je goed communiceren met de medewerkers. Het is ook erg belangrijk om uit die visie en de strategie te destilleren hoe je dat wil gaan bereiken en aan de hand daarvan de medewerkers te benaderen met hun rol daarin.