



ZIJN VERANDERBEREIDHEID EN WEERSTAND TEGEN VERANDERING ELKAARS SPIEGELBEELD?

Cees Reezigt, Heleen van Peet en Louk Paul

VERANDEREN

Zijn weerstand tegen verandering en veranderbereidheid elkaars tegenpolen? Worden ze door dezelfde of verschillende factoren beïnvloed? Deze vragen worden beantwoord op basis van de resultaten van een heranalyse van data uit onderzoeken bij vijf Nederlandse organisaties. De praktische implicaties ervan worden besproken.

Reacties van organisatieleden op geplande organisatieverandering staan al geruime tijd op de agenda van managers en de wetenschap. Vroege auteurs legden sterk de nadruk op weerstand tegen verandering ('resistance') (Lewin, 1947; Coch & French, 1948), maar sinds de jaren negentig van de vorige eeuw is de aandacht verschoven naar de meer positief geladen concepten, zoals veranderbereidheid ('change readiness', 'change willingness', 'openness to change') en actieve betrokkenheid bij/commitment aan verandering ('change commitment') (Armenakis e.a., 1993; Metselaar, 1997; Jaros, 2010; Oreg e.a., 2011; Rafferty e.a., 2013). Met de opkomst van het begrip veranderbereidheid in de academische wereld, die gepaard lijkt te gaan met een gelijktijdige verschuiving in de aandacht van managers van weerstand tegen verandering naar 'veranderbereidheid', doemen nieuwe vragen rond beide begrippen op. Is veranderbereidheid de positieve ying bij de negatieve yang van weerstand tegen verandering? Verwijzen beide begrippen in feite naar één verschijnsel dat bij de planning van de veranderinspanning 'in één keer' kan worden meegenomen, of zijn het toch afzonderlijke fenomenen die ook elk aparte aandacht behoeven? De wetenschappelijke literatuur is daarover niet helder. In ons onderzoek bij vijf Nederlandse organisaties zijn we op empirische wijze nagegaan of de begrippen weerstand tegen verandering en veranderbereidheid, zoals in de wetenschap ontwikkeld, verwijzen naar hetzelfde verschijnsel

of naar verschillende verschijnselen. Onze werkhypothese was daarbij dat weerstand tegen verandering en veranderbereidheid elkaars spiegelbeeld zijn.

De centrale vraag in dit artikel luidt dan ook:

Wat is de relatie tussen weerstand tegen veranderbereidheid en veranderbereidheid: zijn het tegengestelden op een continuüm (spiegelbeeld) of zijn het wezenlijk andere concepten?

Ter beantwoording van deze hoofdvraag beantwoorden wij drie subvragen:

1. Wat is de onderlinge samenhang tussen weerstand tegen verandering en veranderbereidheid?
2. Wat is de samenhang van respectievelijk 'weerstand tegen verandering' en 'veranderbereidheid' met het verwante begrip 'commitment aan verandering'?
3. Wat zijn de overeenkomsten en verschillen in de wijze waarop een aantal veel genoemde antecedenten van reacties op verandering van invloed zijn op weerstand tegen verandering of veranderbereidheid?

Indien zij elkaars spiegelbeeld zijn (onze werkhypothese), zullen weerstand tegen verandering en veranderbereidheid perfect negatief correleren, zullen ze perfect tegengesteld samenhangen met commitment aan verandering, en worden ze op vergelijkbare wijze beïnvloed door factoren die reacties op verandering veroorzaken, de één negatief en de ander positief.

THEORETISCH KADER

Weerstand tegen verandering en veranderbereidheid

Geplande organisatieverandering is van groot belang in een dynamische, snel bewegende en onvoorspelbare wereld. De reactie van medewerkers op een veranderinspanning wordt beschouwd als een voorname invloed op het verandersucces (Metselaar, 1997; Oreg, 2011). Reacties van medewerkers kunnen variëren in intensiteit en kunnen positief en ondersteunend of negatief en belemmerend zijn. Vroege auteurs (Lewin, 1948; Coch & French, 1948) richtten zich vooral op de negatieve reactie: weerstand tegen verandering. Metselaar definieert weerstand tegen verandering als 'een negatieve gedragsintentie ten aanzien van de implementatie van wijzigingen in de organisatiestructuur, of in werk- en managementprocessen, resulterend in inspanningen van de kant van de medewerker om het veranderproces te belemmeren of hinderen' (Metselaar, 1997, p. 34). Oreg (2006, p. 76) definieert weerstand tegen verandering iets breder als 'een driedimensionale (negatieve) attitude ten opzichte van verandering, die bestaat uit affectieve, gedragsmatige en cognitieve componenten'; weerstand tegen verandering heeft te maken met negatief voelen, denken en (intentie tot) doen.

Vanaf de jaren negentig van de vorige eeuw verlegden wetenschappers hun focus naar de positieve reactie en kwamen begrippen als 'change readiness' (Armenakis e.a., 1993), 'willingness to change' (Metselaar, 1997), 'openness to change' (Bouckennooghe, 2010; Oreg e.a., 2011) en 'commitment to change' (Jaros, 2010) op. Een belangrijk argument voor deze omschakeling naar het positieve kan worden gevonden bij Armenakis e.a. (1993): 'Het framen van een veranderproject in termen van bereidheid lijkt meer congruent met het beeld van proactieve managers die de rol spelen van coach en/of "champion" van de verandering, dan met diegenen wier rol het is om reactief de werkvloer te controleren op tekenen van weerstand' (p. 682). Veranderbereidheid wordt daarbij gedefinieerd als opvattingen, houdingen en gedragsintenties met betrekking tot de mate waarin verandering

nodig is en met betrekking tot de capaciteit van de organisatie om de veranderingen succesvol te realiseren (Armenakis e.a., 1993, p. 681). Veranderbereidheid krijgt daarbij een sterk cognitief accent; het is de *cognitieve* voorloper van gedragingen van weerstand tegen verandering of steun voor een veranderinspanning. Meer recentelijk wordt veranderbereidheid, min of meer zoals Oreg deed voor weerstand tegen verandering, gede-

finieerd als een driedimensionale attitude; daarbij kan er sprake zijn van affectieve veranderbereidheid, cognitieve veranderbereidheid en gedragsmatige veranderbereidheid, die op verschillende momenten in het veranderproces een rol kunnen spelen en niet noodzakelijkerwijs dezelfde waarde hebben (Piderit, 2000; Bouckennooghe e.a., 2009).

WEERSTAND TEGEN
VERANDERING HOEFT
GEEN BETREKKING
TE HEBBEN OP
EEN SPECIFIEKE
AANSTAANDE
VERANDERING

Spiegelbeeldgedachte en complementariteitsgedachte

Het veld wordt inmiddels gekenmerkt door begripsonduidelijkheid (Oreg e.a., 2011); de literatuur over veranderbereidheid en weerstand tegen verandering geeft geen uitsluitsel over hoe deze begrippen zich tot elkaar verhouden. Twee dominante gezichtspunten kunnen worden onderscheiden (zie ook Paul e.a., 2012):

1. De spiegelbeeldgedachte: weerstand tegen verandering en veranderbereidheid verschillen niet inhoudelijk van elkaar, maar zijn tegenpolen op een continuüm;
2. De complementariteitsgedachte: weerstand tegen verandering en veranderbereidheid zijn inhoudelijk verschillende begrippen; de betekenisverhouding kan variëren.

De spiegelbeeldgedachte komen we tegen bij o.a. Jacobson (1957) en Metselaar (1997).

In de complementariteitsgedachte hebben weerstand tegen verandering en veranderbereidheid een wezenlijk andere inhoud. Hierin zijn grofweg twee varianten te onderscheiden (zie ook Paul e.a., 2012):

- a) Veranderbereidheid is de voorloper (*precursor*) van weerstand tegen verandering;
- b) Weerstand tegen verandering en veranderbereidheid zijn stadia in individuele transitieprocessen.

Veranderbereidheid als voorloper van weerstand tegen verandering kwamen wij al tegen in de definitie van Armenakis (1993). Deze auteur redeneert dat wanneer het goed staat met de opvattingen van de ontvangers van de verandering, de ‘juiste’ gedragsintenties zullen ontstaan (waaronder zo min mogelijk weerstand tegen verandering). Daarnaast gebruikt Armenakis (1999) het begrip veranderbereidheid ook als fase: bestaat veranderbereidheid, dan volgt adoptie van de verandering en vervolgens institutionalisering ofwel verankering van de verandering. In de bereidheidsfase wordt het systeem gereed gemaakt om daadwerkelijk met de verandering te beginnen. Dit sluit aan bij de tweede variant binnen de complementariteitsgedachte – weerstand tegen verandering en veranderbereidheid zijn stadia in individuele transitieprocessen – al wijkt de volgorde van de stadia (veranderbereidheid gaat vooraf aan weerstand tegen verandering) wel af van andere modellen (waarbij weerstand tegen verandering als fase juist voorafgaat aan veranderbereidheid). In deze transitieopvattingen zijn weerstand tegen verandering en veranderbereidheid fasen die mensen moeten doorlopen, waarbij weerstand tegen verandering als neutraal gegeven iets is dat in de loop van de tijd al dan niet (vanzelf) overgaat in acceptatie van de verandering.

Commitment aan verandering

Om meer helderheid te creëren over de aard van de relatie tussen weerstand tegen verandering en veranderbereidheid confronteren wij beide met het verwante begrip commitment aan verandering (*commitment to change*), een door Herscovitch & Meyer (2002) uitgewerkte variant van organisationeel commitment. Commitment aan verandering heeft drie dimensies:

- Affectief commitment: het verlangen om steun te geven aan een verandering, gebaseerd op het geloof in de voordelen van de verandering.
- ‘Continuance’ commitment: berekenend commitment, steun geven aan een verandering op basis van de ingeschatte kosten van het falen van de verandering.
- Normatief commitment: de gevoelde verplichting om de organisatie te steunen.

Commitment aan verandering wordt in de literatuur geassocieerd met implementatiesucces en is een krachtige voorspeller van reacties van medewerkers op verandering. We verwachten daarom in ons onderzoek een sterk positief verband met veranderbereidheid te vinden, en een (even groot) sterk negatief verband met weerstand tegen verandering.

DOOR WEERSTAND
TEGEN VERANDERING
AAN TE PAKKEN,
WORDT NIET
AUTOMATISCH DE
VERANDERBEREIDHEID
BEVORDERD

Factoren die weerstand en veranderbereidheid beïnvloeden

Om de relatie tussen weerstand tegen verandering en veranderbereidheid verder te onderzoeken, kan ook de invloed van antecedenten – dat wil zeggen: beïnvloedende factoren – op beide begrippen worden vergeleken. Als weerstand tegen verandering en veranderbereidheid tegenpo-

len op een continuüm zijn, zou dat zichtbaar moeten zijn in de effecten van deze factoren: bijvoorbeeld, als meer communicatie leidt tot meer veranderbereidheid, zou het ook moeten leiden tot (evenveel) minder weerstand tegen verandering. In ons onderzoek worden de effecten onderzocht van vier belangrijke categorieën factoren die Oreg e.a. (2011) onderscheiden:

- a. kenmerken van de ontvanger van de verandering
- b. de interne context van de verandering
- c. kenmerken van het veranderproces
- d. de gepercipieerde voor- en nadelen van de verandering.

Voor de factoren gekoppeld aan de ontvanger wordt het effect van drie variabelen onderzocht: *self-efficacy*, ofwel het vertrouwen in het eigen vermogen om de verandering aan te kunnen (Bandura, 1982; Holt e.a., 2007); *ambiguity tolerance*, ofwel het vermogen om met dubbelzinnige situaties om te gaan (McLain, 2009); en *organizational efficacy*, dat wil zeggen het vertrouwen dat de organisatie de verandering aan kan (Bohn, 2010). Voor *organizational efficacy* worden nog drie subvariabelen onderscheiden: het vertrouwen in het vermogen van de organisatie om samen te werken (*organizational efficacy collaboration*), het vertrouwen in de missie en toekomst van de organisatie (*organizational efficacy mission and future*) en het vertrouwen in de vasthoudendheid van de organisatie om veranderingen te realiseren (*organizational efficacy resilience*).

Bij de variabelen voor de organisatiecontext onderzoeken we de effecten van veranderbaarheid (*change fatigue*; Bernerth e.a., 2011), eerdere eigen veranderervaringen (*change-related experience*; Metselaar, 1997; Bouckennooghe & De Vos, 2007; Choi, 2011), en beleving van de veranderingen van de organisatie (*organisational history of change*; Metselaar, 1997).

Bij de variabelen voor het veranderproces is ervoor gekozen om de effecten van de wijze van communicatie (Bouckennooghe, 2007; Russ, 2008; Armenakis, 1993) en van de rechtvaardigheid tijdens het veranderproces, ofwel *organizational justice* (Colquitt, 2001; Maharee-Lawler e.a., 2010), te onderzoeken. Communicatie is in twee gedaanten gemeten: namelijk als (top down) programmatische communicatie en (meer op dialoog gerichte) participatieve communicatie (Russ, 2008). Ten aanzien van *organizational justice* worden drie subvariabelen onderscheiden: procedurele rechtvaardigheid tijdens het veranderproces (*organizational justice procedural*), correcte persoonlijke behandeling in het veranderproces (*organizational justice interpersonal*) en rechtvaardigheid qua informatieverstrekking in het veranderproces (*organizational justice informational*).

‘Gepercipieerde voordelen/nadelen’, ten slotte, wordt geconcretiseerd met de variabele *psychological uncertainty*, ofwel gevoelde onzekerheid naar aanleiding van de veranderingen (Rafferty & Griffin, 2006).

Wij verwachten op basis van literatuur dat het vertrouwen in het eigen vermogen om de verandering aan te kunnen, het vertrouwen dat de organisatie de verandering aan kan, het vermogen om met dubbelzinnige situaties om te gaan, een positieve beleving van eigen eerdere veranderervaringen alsook de veranderingen van de organisatie, rechtvaardigheid tijdens het veranderproces, en tot slot participatieve communicatie allemaal een positieve invloed hebben op veranderbereidheid en een negatieve invloed op weerstand tegen verandering. Veranderbaarheid en gevoelde onzekerheid naar aanleiding van de veranderingen zullen naar verwachting een negatieve invloed hebben op veranderbereidheid en een positieve invloed op weerstand tegen verandering. Volgens de spiegelbeeldhypothese zal de invloed van al deze factoren op weerstand tegen verandering dan wel veranderbereidheid even groot maar tegengesteld zijn.

FIGUUR 1. DE VIJF ONDERZOEKEN

Organisatie	Verandering	N benaderde medewerkers	Bruikbare respons	Respons %
1. Gezondheidsorganisatie	Implementatie Sociaal Intranet en verandering in werkwijze	4899	1150	23,5 %
2. Overheidsorganisatie	Grote wijziging in werkprocessen (E-government)	416	212	51,0%
3. Afdeling bij PostNL	Professionalisering en afslanking	151	82	54,3 %
4. KPN consulting	Structuurverandering en verandering in werkwijze	50	26	52%
5. Qbuzz (stafafdelingen)	Kwaliteitsverbeteringsprogramma	115	49	42,6%
Totaal			1519	

METHODE VAN DATAVERZAMELING

De data zijn afkomstig uit vijf onderzoeken bij organisaties in Nederland die te maken hadden met een ingrijpende verandering. Dit waren organisaties in de sectoren gezondheidszorg, overheid, post, telecommunicatie en openbaar vervoer. Ruim 5600 enquêtes werden uitgezet; de bruikbare respons was ruim 1500. Zie de tabel in figuur 1.

In elk van de vijf onderzoeken werden veranderbereidheid en weerstand tegen verandering onderzocht. Daarnaast werden in elk onderzoek verbanden onderzocht tussen deze constructen en commitment aan verandering, en factoren die weerstand tegen verandering en veranderbereidheid beïnvloeden. De onderzoeken verschillen op het punt van de verbanden die precies werden onderzocht. Voor het meten van de onderzochte variabelen is gebruik gemaakt van bestaande gevalideerde meetschalen. Het scoren vond plaats op een vijfpunts Likertschaal.

RESULTATEN

Hoe hangen weerstand tegen verandering en veranderbereidheid met elkaar samen, luidde onze eerste subvraag. Dat verband blijkt als verwacht sterk negatief, maar niet perfect. ‘The devil is in the detail’; in dit geval in de drie subdimensies (affectief, cognitief, gedragsmatig) waaruit beide constructen zijn opgebouwd. Voor weerstand tegen verandering bleken de dimensies cognitief en affectief in onze data overigens samen te vallen.

De negatieve samenhang blijkt het sterkst op de affectieve dimensie en relatief zwak op de gedragsmatige dimensie. De gedragsmatige dimensie van weerstand tegen verandering correleert zwakker met de drie dimensies van veranderbereidheid dan de cognitief-affectieve dimensie van weerstand tegen verandering dat doet. En andersom: de affectieve dimensie van veranderbereidheid correleert het sterkst met de twee dimensies van weerstand tegen verandering.

Wat betreft de samenhang van weerstand tegen verandering en veranderbereidheid met commitment aan

verandering, onze tweede subvraag, ontstaat een vergelijkbaar beeld. Zoals verwacht zijn de significante relaties van vergelijkbare dimensies van beide constructen tegengesteld van teken: zo heeft bijvoorbeeld affectief commitment een negatieve correlatie met weerstand tegen verandering, en een positieve correlatie met veranderbereidheid.

Wat verder nog opvalt is dat commitment uit plichtsgevoel (normatief) en commitment uit eigenbelang (continuance) uitsluitend positief correleren met affectieve weerstand tegen verandering. Van affectief commitment valt ten slotte op dat dit veel sterker correleert met veranderbereidheid dan met weerstand tegen verandering.

Dan onze derde subvraag: worden weerstand tegen verandering en veranderbereidheid in tegengestelde richting door dezelfde factoren beïnvloed? Wij hebben het effect van een aantal factoren op de gedragsmatige dimensie van beide constructen vergeleken; en deden hetzelfde voor hun effect op enerzijds cognitief-affectieve weerstand en anderzijds cognitieve veranderbereidheid en affectieve veranderbereidheid. Zie de tabel in figuur 2.

De resultaten leveren een gemengd beeld op. Allereerst zijn er zes factoren die inderdaad een significante tegenovergestelde invloed hebben op één of meer overeenkomstige dimensies van weerstand tegen verandering en veranderbereidheid. Enkele van de factoren waar het om gaat zijn meer individueel (ambiguïteitstolerantie; eigen veranderervaringen; verandermoeheid), andere hebben te maken met supra-individuele factoren (vertrouwen in de missie en toekomst van de organisatie; de veranderingsgeschiedenis van de organisatie; aspecten van de ervaren rechtvaardigheid tijdens het veranderproces).

Vervolgens blijken echter zes factoren maar op één van de twee constructen van invloed te zijn (en niet op alle twee). Vier factoren hebben alleen significante invloed op gedragsmatige veranderbereidheid (en niet op de gedragsmatige dimensie van weerstand tegen verandering): vertrouwen in het vermogen van de organisatie om samen te werken, participatieve communicatie, de eigen veranderervaringen, en ambiguïteitstolerantie. Andersom heeft rechtvaardigheid tijdens het veranderproces

WEERSTAND TEGEN
VERANDERING EN
VERANDERBEREIDHEID
HANGEN NIET PERFECT
MET ELKAAR SAMEN

FIGUUR 2. REGRESSIETABEL: OVERZICHT VAN KRACHT EN RICHTING VAN VERBANDEN VAN ANTECEDENTEN MET WEERSTAND TEGEN VERANDERING EN VERANDERBEREIDHEID

	Weerstand		Veranderbereidheid		
	Cognitief-Affectief	Gedragsmatig	Gedragsmatig	Cognitief	Affectief
Vertrouwen in eigen vermogen de verandering aan te kunnen	- - -	- -	+ +	+	+ +
Vertrouwen in het vermogen van de organisatie om samen te werken	0	0	+	0	0
Vertrouwen in missie en toekomst van de organisatie	-	-	+	+	+
Vertrouwen in de vasthoudendheid van de organisatie bij de verandering	-	-	+	+	+ +
Ambigüiteit-tolerantie	-	0	+	+	+
Eigen verander-ervaringen	-	0	+	+	+
Verander-moeheid	+ +	+ +	-	- - -	- -
Verander-geschiedenis van de organisatie	-	-	+	+ +	+
Rechtvaardigheid tijdens veranderproces - procedureel	-	-	+	0	+
Rechtvaardigheid tijdens veranderproces - interpersoonlijk en informatieel	-	-	+	0	+
Communicatie - Programmatisch	0	0	0	0	0
Communicatie - Participatief	0	0	+	+ +	+ +
Gevoelde onzekerheid naar aanleiding van verandering	+ + +	+	-	-	-
Regressiecoëfficiënt	Teken	Regressiecoëfficiënt	Teken		
0 - 0.1 of geen significant verband (.05)	0	-0.1 - 0 of geen significant verband (.05)	0		
0.1 - 0.3	+	-0.3 - -0.1	-		
0.2 - 0.5	++	-0.5 - -0.3	--		
>0.5	+++	<-0.5	---		

significant effect op de cognitief-affectieve component van weerstand tegen verandering maar niet op de cognitieve component van veranderbereidheid.

Ten derde blijkt, in tegenspraak met de verwachting, voor de factor gevoelde onzekerheid naar aanleiding van veranderingen dat het effect op beide constructen in kracht sterk verschilt. De invloed van deze factor is flink sterker voor weerstand tegen verandering dan voor veranderbereidheid.

CONCLUSIE: DE RELATIE TUSSEN WEERSTAND TEGEN VERANDERING EN VERANDERBEREIDHEID

Op basis van de onderlinge correlaties, de verschillende samenhang met commitment aan verandering, en de vaak verschillende wijze waarop weerstand tegen verandering en veranderbereidheid door antecedenten worden beïnvloed, kan als eerste worden geconcludeerd dat weerstand tegen verandering en veranderbereidheid geen uitersten zijn van één dimensie, maar verschillende begrippen. Voor zover er sprake is van een spiegelbeeld, lijkt daarvan vooral sprake te zijn op het affectieve vlak.

Daarnaast blijkt dat weerstand tegen verandering het sterkst wordt beïnvloed door factoren waarbij het focuspunt op het individu ligt. Deze factoren bepalen ook in sterke mate veranderbereidheid, maar veranderbereidheid wordt door méér factoren bepaald, namelijk die waarbij de focus ligt op de organisationele context van de verandering en het veranderproces.

Dit duidt op een verschillende inhoudelijke aard van weerstand tegen verandering en veranderbereidheid: weerstand tegen verandering heeft een individuele focus, veranderbereidheid heeft daarentegen betrekking op een algemenere houding ten opzichte van de verandering. De aard van de gevonden verbanden kan ook verwijzen naar een tijdsdimensie. Twee tegenstrijdige verklaringen zijn mogelijk. Allereerst kan weerstand tegen verandering vooral de individuele reactie vroeg in de verandering zijn. Zelfs kan weerstand tegen verandering zich voorafgaand aan de specifieke verandering hebben gevormd en dus niet zozeer de specifieke verandering betreffen, maar komende veranderingen in het algemeen. De gevormde weerstand tegen verandering is vrij stabiel

en weinig gevoelig voor de gang van zaken in het veranderproces. Ten tweede kan de aard van de geschetste verbanden ook samenhangen met het tijdstip van de dataverzameling, namelijk in het begin van de veranderprocessen. Het is mogelijk dat de weerstandsreactie zich juist later toont en dat dit het lage aantal correlaties in deze dataset verklaart. Nader onderzoek is hier gewenst.

Een laatste conclusie betreft de onverwachte bevindingen ten aanzien van communicatie. De enige significante invloed is die van participatieve communicatie op veranderbereidheid. Verder heeft participatieve noch programmatische communicatie significante invloed op weerstand tegen verandering en veranderbereidheid. Mogelijk speelde de inhoud van de veranderingen een rol; dit deel van het onderzoek werd gedaan bij twee organisaties waar de veranderingsprocessen ondanks het ingrijpende karakter toch een zekere ruimte boden. Wellicht verklaart dit dat er al nauwelijks weerstand tegen verandering was en dat programmatische formele top-down communicatie en informatie (Russ, 2008) dus ook de weerstand tegen verandering niet kon beïnvloeden.

PRAKTISCHE IMPLICATIES

Het is van belang te beseffen dat weerstand tegen verandering en veranderbereidheid niet volledig elkaars tegengestelde zijn en dat het dus niet altijd zo is dat als je aan de één werkt, je ook automatisch aan de ander werkt.

Wanneer het enkel gaat om weerstand tegen verandering, zijn interventies effectief die inspelen op individuele aspecten zoals vertrouwen in eigen kunnen, veranderingsmoeheid (inlassen van stabiliteit, doseren van verandering), en gevoelde onzekerheid naar aanleiding van de verandering. Waar mensen in principe bereid zijn mee te werken aan de verandering, maar waar tegelijkertijd weerstand tegen verandering belemmerend werkt, kan het volstaan om op deze factoren in te spelen.

Vervolgens kan de veranderbereidheid verder worden versterkt door individu-overstijgende aspecten als aangrijppingspunt te nemen. Allereerst de verandergeschiedenis die men deelt; deze is niet direct beïnvloedbaar, maar wel indirect door het positief 'reframen' van gezamenlijke ervaringen. Vervolgens ook de rechtvaardigheid van en tijdens het veranderproces, die vooral de

affektieve component van weerstand tegen verandering én veranderbereidheid beïnvloedt; interventies kunnen worden gericht op verbetering van de rechtvaardigheid van procedures, informatieverstrekking en van de correctheid waarmee men mensen behandelt.

Als wordt getwijfeld aan het vertrouwen van de ontvangers in de organisatorische verandercapaciteit, kan de veranderbereidheid worden verhoogd door te interveniëren op de componenten van die verandercapaciteit. Dat betekent: verduidelijk de missie en werk aan het vertrouwen in het samenwerkingsvermogen en het vertrouwen in de vasthoudendheid van de organisatie. Het werken aan vertrouwen in vasthoudendheid is daarbij de eerste optie; dat versterkt veranderbereidheid op alle fronten. De gedragsmatige veranderbereidheid kan worden versterkt door het vertrouwen in het samenwerkingsvermogen te verhogen; het scheppen van meer duidelijkheid over de veranderrichting ondersteunt de affectieve veranderbereidheid.

Ten slotte kan het betrekken van mensen bij de verandering (participatieve communicatie) helpen bij het verhogen van de veranderbereidheid. Maar het is op basis van ons onderzoek de vraag of dat ook leidt tot het wegnemen van weerstand tegen verandering.

Literatuur

Armenakis, A., S. Harris & K. Mossholder (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 46/6, pp. 681-703.

Armenakis, A., S. Harris & H. Field (1999). Making change permanent: a model for institutionalizing change interventions. *Research in Organizational Change and Development*, 12, pp. 97-128.

Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist*, 37/2, pp. 122-147.

Berneth, J.B., H.J. Walker & S.G. Harris (2011). Change fatigue: development and initial validation of a new measure. *Work & Stress*, 25/4, pp. 321-337.

Bohn, J.G. (2010). Development and Exploratory Validation of an Organizational Efficacy Scale. *Human Resource Development Quarterly*, 21/3, pp. 227-251.

Bouckennooghe, D. & G. Devos (2007). *Psychological change climate as a catalyst of readiness for change: A dominance analysis*. Working paper no. 2007/483. Universiteit Gent.

WERKEN AAN VERTROUWEN IN VASTHOUDENDHEID VERSTERKT DE VERANDERBEREIDHEID OP ALLE FRONTEN

Bouckennooghe, D., G. Devos & H. Van den Broeck (2009). Organizational Change Questionnaire – Climate of Change, Processes, and Readiness: Development of a New Instrument. *Journal of Psychology*, 143/6, pp. 559-599.

Bouckennooghe, D. (2010). Positioning change recipients' attitudes toward change in the organizational change literature. *Journal of Applied Behavioral Science*, 46/4, pp. 500-531.

Choi, M. (2011). Employees' attitudes toward organizational change: a literature review. *Human Resource Management*, 50/4, pp. 479-500.

Coch, L. & J.R.P. French jr. (1948). Overcoming resistance to change. *Human Relations*, 1, pp. 512-532.

Colquitt, J.A. (2001). On the Dimensionality of Organizational Justice: A Construct Validation of a Measure. *Journal of Applied Psychology*, 86/3, pp. 386-400.

Herscovitch, L. & J.P. Meyer (2002). Commitment to organizational change: Extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, 87/3, pp. 474-487.

Holt, D., A. Armenakis, H. Field & S. Harris (2007). Readiness for Organizational Change: the systematic development of a scale. *Journal of Applied Behavioral Science*, 43/2, pp. 232-255.

Jacobson, E.H. (1957). *The effect of changing industrial methods and automation on personnel*. Paper presented at the Symposium on Preventive and Social Psychiatry, Washington, DC.

Jaros, S. (2010). Commitment to organizational change, a critical review. *Journal of Change Management*, 10/1, pp. 79-108.

Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics I: concept, method and reality in social science: social equilibria and social change. *Human Relations*, 1/2, pp. 5-41.

Maharee-Lawler, S., J. Rodwell & A. Noblet (2010). A Step Toward a Common Measure of Organizational Justice. *Psychological Reports*, 106/2, pp. 407-418.

McLain, D.L. (2009). Evidence of the Properties of an Ambiguity Tolerance Measure: The Multiple Stimulus Types Ambiguity Tolerance Scale-II (MSTAT-II). *Psychological Reports*, 105/3, pp. 975-988.

Metselaar, E.E. (1997). *Assessing the Willingness to Change: Constructions and Validation of the DINAMO*. Working paper no. 1997/283. Amsterdam: Vrije Universiteit.

Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15/1, pp. 73-101.

Oreg, S., M. Vakola & A. Armenakis (2011). Change Recipients' Reac-

tions to Organizational Change: A 60-Year Review of Quantitative Studies. *Journal of Applied Behavioral Science*, 47, pp. 461-524.

Paul, J.C.L., H.P. van Peet & C. Reezigt (2012). Denken over weerstand en bereidheid in veranderingsprocessen: op het snijvlak van wetenschap en praktijk. Hoofdstuk 5 in J. van Muijen e.a (2012), *Spanning in en rond organisaties: productief maken van variëteit en complexiteit*. Kluwer: Deventer, pp. 93-112.

Piderit, S.K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: a multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *The Academy of Management Review*, 25/4, pp. 71-80.

Rafferty, A.E. & M.A. Griffin (2006). Perceptions of organizational change: a stress and coping perspective. *Journal of Applied Psychology*, 91/5, pp. 1154-1162.

Rafferty, A.E., N.L. Jimmieson & A. Armenakis (2013). Change readiness: a multilevel review, *Journal of Management*, 39/1, pp. 110-135.

Russ, T.L. (2008). Communicating change: a review and critical analysis of programmatic and participatory implementation approaches. *Journal of Change Management*, 8/3-4, pp. 199-211.

Over de auteurs

De auteurs zijn verbonden aan de Faculteit Economie en Bedrijfskunde van de Rijksuniversiteit Groningen, dr. C. Reezigt als Associate Professor, drs. H.P. van Peet als docent en als onderzoeker, en drs. J.C.L. Paul als docent.

