

Een kwestie van contact

COMMUNICATIE EN VERANDERINGSBEREIDHEID

Organisatieverandering is een moeizaam en weerbarstig fenomeen. Een ruime meerderheid van veranderingsprocessen leidt niet tot het beoogde resultaat. In dit artikel onderzoeken we de invloed van de kwaliteit van communicatie op de veranderingsbereidheid van medewerkers in een proces van organisatieverandering. Uitgaande van een pragmatische benadering van communicatie en op basis van empirisch onderzoek van een concreet veranderingsproces bij een groot industrieel automatiseringsbedrijf concluderen we dat vooral de kwaliteit van non-verbale communicatie en relevantie van communicatie behoorlijke invloed hebben op veranderingsbereidheid. Daarnaast bieden de onderzoeksresultaten concrete handvatten voor verandermanagers. Op basis van het onderzoek relativeren we enkele wijsheden uit de communicatiehandboeken.

Inleiding

Geslaagde organisatieverandering. Het lijkt welhaast een contradictio in terminis, wanneer men bedenkt dat een ruime meerderheid van uitgevoerde veranderingen voortijdig lijkt vast te lopen of niet het gestelde doel bereikt. In pogingen succes- en faalfactoren te begrijpen wordt in literatuur en praktijk veel aandacht besteed aan de rol van communicatie in het winnen van medewerkers voor verandering (bijvoorbeeld Kanter, Stein en Jick, 1992; Kotter, 1996; Reijnders, 1997). Echter, de invullingen van het begrip communicatie, en wanneer deze als goed of slecht moeten worden bestempeld, lopen sterk uiteen. Bovendien blijven veel auteurs steken op het niveau van praktische tips; zelden wordt er geanalyseerd vanuit een communicatietheoretisch onderbouwd perspectief. Daarnaast is over de precieze werking van communicatie tijdens verandering maar weinig bekend. Zo wordt het verband tussen de kwaliteit van communicatie en de veranderingsbereidheid van medewerkers vaak verondersteld, maar zelden onderzocht. Daarom is de centrale vraag van dit artikel:

Wat is in een proces van organisatieverandering de invloed van kwaliteit van communicatie op de veranderingsbereidheid van medewerkers?



Max Visser, Luuk Willems en Huib Ribbens

Dr. M. Visser is als universitair docent verbonden aan de faculteit Managementwetenschappen van de Radboud Universiteit Nijmegen. L. Willems M.Sc. behaalde in 2004 zijn master 'analyse, ontwerp en verandering van organisaties' aan dezelfde universiteit. Drs. H. Ribbens is als organisatieadviseur werkzaam bij Deloitte Consultancy.

We gaan uit van een positieve invloed. Bij de analyse wordt tevens gekeken welke elementen van communicatie het meest van invloed zijn op veranderingsbereidheid. Dit levert sturingsmogelijkheden op voor communicatiebeleid in de praktijk.

Het begrip 'kwaliteit van communicatie' conceptualiseren we vanuit de zogenaamde pragmatische benadering van communicatie (Watzlawick, Beavin en Jackson, 1974). Deze benadering heeft reeds algemeen ingang gevonden in de psychiatrie en psychotherapie in Nederland (bijvoorbeeld Choy, Pont en Doreleyers, 2003; Lange, 2000). Ook in het organisatieadvieswerk en interventieonderzoek speelt zij een belangrijke rol (bijvoorbeeld Choy, 2002; Felthmann, 1981; Hendriks, 1983, 1987; De Man, 2003; Moeskops, 2004; De Moor, 1997; Visser, 1999, 2001). In de terminologie van De Caluwé, Vermaak en Qué (2001) kan zij worden gekenschetst als een interactieve benadering. In dit artikel wordt de pragmatische benadering toegepast binnen een empirisch onderzoek naar de effectiviteit van organisatieverandering, een toepassing die voor zover bij ons bekend nog niet eerder is beproefd.

Dit artikel is als volgt opgebouwd. In paragraaf 1 zetten we het theoretische kader uiteen en formuleren we zeven hypothesen. In paragraaf 2 beschrijven we het onderzoeksobject en de gevolgde onderzoeksmethoden. Paragraaf 3 bevat de analyse van de onderzoeksresultaten, op basis waarvan in paragraaf 4 conclusies worden getrokken. Paragrafen 5 en 6 geven ten slotte de beperkingen van dit onderzoek weer en de implicaties voor de praktijk.

1. Theoretisch kader

In deze paragraaf wordt de theorie met betrekking tot de kernbegrippen uit de vraagstelling, 'kwaliteit van communicatie' en 'veranderingsbereidheid', nader toegelicht en bewerkt, om deze toepasbaar te maken in de context van organisatieverandering. Op basis van deze toelichting en bewerking worden zeven hypothesen ontwikkeld die als leidraad dienen voor het empirische onderzoek.

KWALITEIT VAN COMMUNICATIE

Bij de conceptualisering van kwaliteit van communicatie gaan we uit van de volgende vijf uitgangspunten van de pragmatische benadering.

Het eerste uitgangspunt is dat mensen zich niet *niet* kunnen gedragen: gedrag is een universeel kenmerk van de mens. Daarbij heeft alle gedrag dat optreedt tussen personen die zich van elkaars aanwezigheid bewust zijn, bedoelde of onbedoelde consequenties voor beiden, welke consequenties een boodschap- of communicatieve waarde hebben. Dit leidt tot de stelling dat het voor mensen onmogelijk is niet te communiceren (Watzlawick et al., 1974).

Het tweede uitgangspunt is dat communicatie een inhouds- en een relatieniveau kent. In elke communicatieve uiting wordt niet alleen inhoudelijke informatie verstrekt, maar ook een bepaald gedrag voorgeschreven in de wederzijdse betrekking: de definitie van de relatie. Dit relatieaspect geeft betekenis aan het inhouds-

aspect en vormt als zodanig een communicatie over de communicatie, oftewel een metacommunicatie (De Moor, 1997; Watzlawick et al., 1974). Wij vatten dit uitgangspunt zo op dat de feitelijke communicatie tussen medewerkers en management plaatsvindt in een organisatorische context en vanuit een bepaalde verhouding. In het vervolg van dit stuk zal aan inhoud en relatie worden gerefereerd als het *informatieaspect* respectievelijk het *relatieaspect* van communicatie. Het derde uitgangspunt is dat communicatie op digitale en analoge wijze kan plaatsvinden, welk onderscheid ruwweg overeenkomt met het verschil tussen verbaal en non-verbaal. Het verbale deel heeft betrekking op de woorden, datgene wat men zegt. Het non-verbale deel heeft betrekking op lichaamstaal (houding, gebaren, ademhaling en gezichtsuitdrukking) en tonaliteit (hoe men iets zegt, qua toonhoogte, snelheid, kwaliteit en volume). Volgens Watzlawick et al. (1974) is de non-verbaal overgedragen informatie vooral bepalend voor het relatieaspect. Oftewel: 'de manier waarop' iemand iets zegt vertelt meer over de wijze waarop hij tegenover de ander staat dan 'wat' hij zegt. *Non-verbale* communicatie wordt in de rest van dit onderzoek dan ook onder het relatieaspect geschaard, *verbale* communicatie onder het informatieaspect.

Het vierde uitgangspunt is dat communicatie kan plaatsvinden op symmetrische of complementaire wijze. Symmetrische interactie vindt plaats wanneer personen identieke soorten gedrag vertonen om bestaande ongelijkheid tussen elkaar te verkleinen. Zulke interactie neemt vaak de vorm aan van competitieve, 'ik-ook'-uitwisselingen, waarin de deelnemers trachten elkaar naar de loef te steken en aldus de definitie van hun relatie te bepalen. Complementaire interactie daarentegen verwijst naar een situatie waarin individuen verschillend gedrag vertonen, waarmee een ongelijkheid in hun posities wordt bestendigd. In de context van organisatieverandering verwijst het onderscheid symmetrisch/complementair voor medewerkers naar het verschil tussen participeren in de invulling van de organisatieverandering (symmetrisch) en deze opgelegd krijgen (complementair). Analyseren hoe de balans of verhouding tussen de twee partijen ligt, is essentieel om het proces van communiceren te begrijpen. De aard van de relatie is daarvoor immers bepalend. In de rest van het onderzoek beschouwen we de *mate van symmetrie* dan ook als onderdeel van het relatieaspect.

Als vijfde en laatste uitgangspunt nemen we aan dat, hoewel communicatie per definitie een tweezijdig proces is, de communicatie van managers (op grond van hun verantwoordelijkheden, informatievoorsprong en machtspositie) een grotere rol speelt dan die van medewerkers (Visser, 1999; 2001). Het management is immers de partij die het communicatieproces rond de verandering actief tracht te sturen. De analyses zullen zich dan ook concentreren op de vraag hoe medewerkers de communicatie vanuit het management hebben ervaren.

Op basis van deze vijf uitgangspunten werken we het informatieaspect en het relatieaspect van communicatie als volgt uit in de context van organisatieverandering.

Informatieaspect

Bij het *informatieaspect* gaat het zowel om verbale (of woordelijke) als om schriftelijke communicatie. Een veel gemaakt basisonderscheid is dat tussen *wat* er wordt gecommuniceerd (de inhoud van de boodschap), *hoe* er wordt gecommuniceerd.

niceerd (communicatiekanalen en -middelen) en *wanneer* er wordt gecommuniceerd (de timing van boodschappen) (Lange, 1988; Smeltzer, 1991).

Bij de vraag *wat* er wordt gecommuniceerd, is een eerste belangrijk criterium dat van *relevantie* (Armenakis, Harris en Mossholder, 1993, Smeltzer, 1991). Daarmee wordt bedoeld dat het management een boodschap niet moet vormgeven vanuit het eigen perspectief, maar vanuit dat van medewerkers. Vanuit hun perspectief zijn in ieder geval twee punten relevant. Ten eerste, de noodzaak van verandering moet duidelijk worden gemaakt (Koeleman, 1995; Reijnders, 1997; Wissema, Messer en Weijers, 1986). Ten tweede, de voordelen van de verandering voor het eigen werk en de eigen organisatie moeten duidelijk worden gemaakt. Dit vermindert de onzekerheid en verhoogt de acceptatie (Klein, 1994; Kotler en Schlesinger, 1979; Van der Weerd et al., 1998).

Naast relevantie is bij de vraag *wat* er gecommuniceerd moet worden een tweede criterium van belang: *volledigheid*. Volgens Smeltzer (1991) doorzien medewerkers al te positief of eufemistisch geformuleerde verhalen. Ook slecht nieuws over de gevolgen van verandering eerlijk naar buiten brengen bevordert geloofwaardigheid. Verder moeten medewerkers (op hoofdlijnen) van alle ontwikkelingen rondom het project op de hoogte worden gehouden.

De criteria relevantie en volledigheid bij het *wat*-aspect van communicatie vertalen we in de volgende twee hypothesen en bijbehorende indicatoren:

Hypothese 1

De mate van relevantie van communicatie is van positieve invloed op veranderingsbereidheid van medewerkers.

Indicatoren relevantie van communicatie:

- Noodzaak van verandering voor organisatie duidelijk maken
- Voordelen van verandering voor organisatie duidelijk maken
- Voordelen van verandering voor ieders werk duidelijk maken

Hypothese 2

De mate van volledigheid van communicatie is van positieve invloed op veranderingsbereidheid van medewerkers.

Indicatoren volledigheid van communicatie

- Medewerkers op de hoogte houden van alle ontwikkelingen rondom het project
- Zowel goed als slecht nieuws over gevolgen van verandering communiceren

De vraag *hoe* er wordt gecommuniceerd verwijst naar de inzet van communicatiemiddelen. Vanuit de benadering van Watzlawick et al. (1974) kan de inzet van dergelijke middelen worden gezien als een belangrijk element in de definitie van de relatie. Als de manager c.q. veranderaar ervoor kiest persoonlijk een dialoog aan te gaan, laat hij of zij blijken de medewerkers zeer serieus te nemen: het is immers een tijdsintensieve vorm van communicatie. De mogelijkheid de communicatie direct bij te sturen biedt een relatief goede waarborg dat tussen de partijen een goede relatie verkregen of behouden wordt.

Natuurlijk zullen er zich ook gedurende organisatieverandering talloze situaties voordoen, waarbij meer eenvoudige boodschappen niet persoonlijk hoeven te worden gecommuniceerd. De hypothese is daarom niet dat meer persoonlijke communicatie tot meer veranderingsbereidheid leidt. Wel wordt verwacht dat medewerkers over persoonlijke communicatie het meest tevreden zijn.

Hypothese 3

Over informatie verkregen via persoonlijke communicatiemiddelen zijn medewerkers meer tevreden dan over informatie verkregen via indirecte communicatiemiddelen.

Indicatoren rijkheid van communicatiemiddelen

- Tevredenheid met informatie verkregen via diverse (persoonlijke en indirecte) middelen

De vraag *wanneer* er wordt gecommuniceerd verwijst ten slotte naar de timing van boodschappen. Eerder is uitgelegd dat communicatie een continu proces is, en dat niet communiceren onmogelijk is (Watzlawick et al., 1974). Verandermanagers moeten zich hier terdege van bewust zijn. Het feit dat 'officiële' mededelingen of nieuwe informatie te lang uitblijven vormt een boodschap op zich die zich gemakkelijk leent voor een negatieve interpretatie. Zo kunnen medewerkers denken dat het veranderproces minder prioriteit geniet, wat fnuikend kan zijn voor veranderingsbereidheid (Lange, 1988). Bovendien kan een gebrek aan duidelijke informatie het roddelcircuit aanzwengelen. Geruchten zijn vaak schadelijker dan het bespreken van de onrust of weerstand (Koeleman, 1995; Smeltzer, 1991). Tijdig en regelmatig feitelijke informatie verschaffen lijkt dus van groot belang. Daarnaast is het raadzaam bij de start van een veranderingstraject zo vroeg mogelijk te starten met informeren, ook al is er nog weinig concreets te melden (Reijnders, 1998, Smeltzer, 1991).

Hypothese 4

Kwaliteit van timing van communicatie is van positieve invloed op veranderingsbereidheid van medewerkers.

Indicatoren

- Tijdigheid: vroeg genoeg (beginnen met) informatie verstrekken
- Regelmaat: met vaste frequentie informatie doen verschijnen

Relatiespect

Bij dit aspect werken we de eerder aangehaalde onderdelen *non-verbale communicatie* en de *mate van symmetrie* verder uit. Daarnaast introduceren we het onderdeel *wederzijdse openheid* als een aanvulling op de mate van symmetrie. *Non-verbale communicatie* is een onontkoombaar en dominant onderdeel van communicatie (Watzlawick et al., 1974). Op basis van uitgebreid experimenteel onderzoek concludeerde Mehrabian (1972) dat 90 procent van communicatie non-verbaal wordt overgedragen. Hij kwam tot dit cijfer door non-verbale communicatie niet te operationaliseren op basis van gedragsprikkel (oogcontact,

afstand, gezichtsuitdrukking et cetera), maar op basis van de indrukken die deze bij mensen achterlaten. Die indrukken classificeerde hij in drie dimensies. Ten eerste, *sympathie*, zowel voor het object van communicatie als voor degene met wie wordt gecommuniceerd. Ten tweede, *machtsuitdrukking* of status; uit non-verbale communicatie wordt vaak duidelijk of mensen een boven- of onderschikende positie innemen. Hoe sterker de verschillen benadrukt worden – Mehrabian geeft het voorbeeld van de deftige monarch die vanaf zijn troon communiceert met de nederig knielende dienaar – hoe meer sprake is van een complementaire relatie zoals Watzlawick et al. die definiëren. Als laatste dimensie *ontvankelijkheid*, de mate waarin men toont open te staan voor communicatie met de ander. Vergelijk het verschil tussen een gesprek met iemand die verveeld wegstijgt en iemand die voortdurend oogcontact houdt. Dit beïnvloedt sterk of een boodschap haar effect bereikt.

Deze drie dimensies spelen uiteraard een rol in de communicatie tussen organisatieveranderaars en veranderden. Op basis daarvan is ingevuld wat in de context van organisatieverandering goede non-verbale communicatie door managers inhoudt. Omdat zowel Mehrabian als Watzlawick et al. de kracht van non-verbale communicatie benadrukken, verwachten we dat deze van grote invloed is op veranderingsbereidheid.

Hypothese 5

De kwaliteit van non-verbale communicatie is van positieve invloed op veranderingsbereidheid van medewerkers.

Indicatoren kwaliteit van non-verbale communicatie

- Enthousiasme over de verandering uitstralen (*sympathie*)
- Duidelijk maken dat het veranderingsproject prioriteit moet krijgen (*machtsuitdrukking*)
- Door ontvankelijkheid medewerkers motiveren zich in te spannen voor verandering

De *mate van symmetrie* of gelijkheid verwijst naar de rol die mensen krijgen in organisatieverandering. Meer gelijkheid betekent meer gelijke rollen voor medewerkers en managers (symmetrisch), minder gelijkheid betekent scherp gescheiden taken (complementair). Dit onderscheid sluit naadloos aan bij het gangbare onderscheid in de literatuur tussen organisatieverandering als een *bottom-up*, emergent en participatief proces, en organisatieverandering als een *top-down*, planmatig en opgelegd proces (bijvoorbeeld Boonstra, 2000; Bennebroek Gravenhorst, 2002). De mate van symmetrie c.q. participatie werken we als volgt uit. Reijnders (1998) ziet twee belangrijke vormen van participatie: meedenken en meebeslissen. Wij concentreren ons op de eerste vorm, omdat deze het meeste voorkomt en een toets op deze dimensie dus de meeste praktische relevantie heeft. Volgens Hugman en Hadley (1993) wordt meedenken bevorderd door het hanteren van een participatieve managementstijl die onder meer bestaat uit open staan voor vragen en luisteren. Wij concretiseren dit als volgt: het management moet ruimte voor vragen creëren (door bijvoorbeeld speciale bijeenkomsten te plannen) en deze goed afhandelen. Het 'luisteren' bestaat uit het tonen van aandacht en waardering voor medewerkers.

Hypothese 6

De mate van symmetrie in de relatie medewerkers en management is van positieve invloed op de veranderingsbereidheid van medewerkers.

Indicatoren mate van symmetrie (betrekken van medewerkers):

- Het tonen van aandacht aan en waardering voor medewerkers
- Het creëren van ruimte voor vragen en vragen goed afhandelen

Meer symmetrie c.q. participatie van medewerkers wordt in de literatuur algemeen gezien als positief voor de motivatie en bereidheid tot verandering (Dent en Goldberg, 1999). Watzlawick et al. (1974) wijzen echter op het competitiegevaar dat een symmetrische relatie met zich meebrengt. In gemeenschappelijke aangelegenheden moet voortdurend onderhandeld worden over wie wanneer het recht heeft om beslissingen te nemen (De Moor, 1997). Echter, op grond van de heersende mening in de literatuur gaan we vooralsnog uit van een positief effect.

Een derde relatieaspect van communicatie, dat samenhangt met de mate van symmetrie, is *wederzijdse openheid*. Hoe symmetrischer de verhoudingen (en dus hoe participatiever de veranderingsaanpak), hoe meer het management komt te worstelen met het dilemma van het gunnen van autonomie aan versus het controleren van medewerkers. Een improductieve oplossing van dat dilemma bestaat uit het afgeven van paradoxale boodschappen, zoals 'jij bent de baas, maar stem even af met...' of 'dat is een interessant idee, maar wees voorzichtig...' (Argyris, 1996; De Man, 2003).

Het is van belang dat dergelijke paradoxen kunnen worden opgelost: anders kan een voortgaande spiraal van miscommunicatie ontstaan in een organisatie. Een productieve oplossing van het geschetste dilemma is wederzijdse openheid tussen managers en medewerkers. Openheid wijst op een organisatiecultuur waarin het aangaan van een open discussie door medewerkers geen negatieve consequenties heeft. Het is mogelijk voor gemaakte fouten uit te komen en te zeggen wat men werkelijk denkt. Vanuit haar grotere machtspositie ligt de verantwoordelijkheid voor het creëren van een dergelijk open klimaat primair bij de organisatieleiding. Als zij zelf open communiceert over eigen ideeën, twijfels en afwegingen, levert zij hieraan een bijdrage en moedigt zij medewerkers aan hetzelfde te doen (Visser, 1999). De verwachting is dat in organisaties waar de openheid groter is, ook meer veranderingsbereidheid zal heersen.

Hypothese 7

De mate van wederzijdse openheid tussen management en medewerkers is van positieve invloed op de veranderingsbereidheid van medewerkers.

Indicatoren mate van openheid:

- Open communiceren: het management communiceert open over eigen afwegingen
- Openheid creëren: het management creëert een sfeer waarin medewerkers open durven te zijn.

VERANDERINGSBEREIDHEID

In een groot deel van de literatuur over organisatieverandering staat het begrip weerstand tegen verandering centraal. Dat begrip wordt op verschillende manieren gedefinieerd: als gedrag, als cognitieve toestand of als emotionele toestand. Piderit (2000) integreert die drie benaderingen door weerstand als een attitude te beschouwen met een gedrags-, cognitieve en emotionele component. Uit haar en ander onderzoek blijkt echter dat het begrip weerstand doorgaans negatieve connotaties oproept die vaak onrecht doen aan de werkelijke intenties van medewerkers en die tot self-fulfilling prophecy's kunnen leiden (Dent en Goldberg, 1999; Kotter, 1996). Daarom hanteren wij hier de term 'veranderingsbereidheid', een positieve omkering van het begrip weerstand. In navolging van Piderit definiëren we veranderingsbereidheid als: 'een cognitief, emotioneel en intentioneel positieve attitude ten opzichte van een verandering.'

Cognitie verwijst daarbij naar gedachten en verstandelijke overwegingen. Wat betreft deze dimensie stelt Metselaar (1997) dat de gevolgen van verandering die mensen verwachten, zeer bepalend zijn voor hun houding. Hierbij gaat het in eerste instantie om verwachte gevolgen voor hun eigen werk, daarna om gevolgen voor de organisatie als geheel. Kotter en Schlesinger (1979) noemen vergelijkbare zaken, zoals een verkeerd begrip van veranderingsintenties van veranderaars en een verschil in inschatting van de gevolgen van verandering.

Emotie verwijst naar gevoelens en affectieve reacties. Metselaar (1997) meent dat een verandering zowel positieve als negatieve emotionele reacties kan oproepen. Kotter (1996) noemt de angst door verandering iets waardevols te verliezen. De onzekerheid van medewerkers over de toekomst speelt daarbij een rol. Tegenover angst staat een positieve emotie als enthousiasme. Enthousiasme kan bijvoorbeeld *getriggerd* worden door het ervaren van verandering als een uitdaging, als verfrissend.

Intentie verwijst naar een dispositie of neiging een bepaald gedrag te vertonen. Wat een positieve intentie tegenover verandering inhoudt, kan op vele manieren worden ingevuld. Metselaar (1997) noemt zaken als bereidheid tijd vrij te maken voor de verandering, bereidheid tot het overwinnen van weerstand bij derden en de intentie zelf zoveel mogelijk bij te dragen aan het succes van het project.

2. Onderzoeksubject en -methoden

Het onderzoek vond plaats bij Omron Europe BV, het Europese hoofdkantoor van de Industrial Automation Business divisie (IAB) van Omron Corporation. Dit is een van oorsprong Japanse, maar wereldwijd actieve producent van automatiseringstoepassingen met in totaal meer dan 23.000 medewerkers en een jaaromzet van 4.500.000.000 dollar. IAB ontwikkelt oplossingen voor vraagstukken op het gebied van industriële automatisering en levert de daarvoor noodzakelijke producten. Het Europese hoofdkantoor (HQ) in Hoofddorp legt aan Japan ver-

antwoording af over de activiteiten van de achttien National Sales Companies (NSC's), die verantwoordelijk zijn voor de activiteiten van Omron in een land. Traditioneel kennen de NSC's grote autonomie in werkwijze en verkoopbeleid. Het onderwerp van ons onderzoek, STEEP (Superior Technology Enabling European Processes), werd gestart vanuit de idee dat Omron meer als pan-Europees bedrijf moet denken, plannen en handelen. Om dit mogelijk te maken zou een nieuw, geïntegreerd ERP-informatiesysteem moeten worden geïmplementeerd bij alle deelorganisaties. Dit zou het delen van informatie makkelijker maken, bedrijfsprocessen vereenvoudigen en werving van multinationals als klant mogelijk maken. Voor lokale organisaties en hun medewerkers betekende STEEP niet alleen werken met een nieuw computersysteem, maar ook het aanpassen en stroomlijnen van bedrijfsprocessen en verschuivingen in bevoegdheden en verantwoordelijkheden.

De voor dit onderzoek relevante projectstructuur voor STEEP bestond uit een centraal HQ-projectteam en per vestiging een lokaal implementatieteam (hierna LIT). Het projectteam op HQ (ongeveer vijftig man) bestond uit leden van HQ, van diverse NSC's en begeleidende adviseurs van Deloitte. Het was verantwoordelijk voor de bouw, testen en aanpassen van het informatiesysteem. De LIT's waren verantwoordelijk voor de implementatie van STEEP en daarmee ook voor communicatie en verandermanagement op locatie. Vanuit het projectteam werden de LIT's daarin ondersteund op basis van centraal ontworpen verander- en communicatieplannen. Zo werden trainingen gegeven op het gebied van verandermanagement, trainingen in trainen en er werden communicatiemiddelen ter beschikking gesteld.

Het tijdsplan van de eerste fase van STEEP liep van februari 2002 (de eerste bijeenkomst van het centrale projectteam) tot november 2003. Na de centrale voorbereiding gingen in oktober 2002 de LIT's van vijf landen aan de slag met de *roll-out*, ingezet door een *kick-off*-bijeenkomst met de topman van Omron Europe. *Go-live*, het werkelijk draaien op het nieuwe systeem, vond plaats in november 2003.

Het onderzoek richtte zich uitsluitend op communicatie tussen LIT's en lokale medewerkers. Voorts is alleen de communicatie tussen de *kick-off*-bijeenkomsten (rond oktober 2002) en *go-live* (november 2003) onderzocht. Het onderzoek is uitgevoerd bij twee vestigingen: National Sales Company Nederland (NSC-NL), het verkoopkantoor van Nederland, gevestigd in Hoofddorp met 63 medewerkers, en National Sales Company België (NSC-B), het verkoopkantoor van België, gevestigd nabij Brussel met 39 medewerkers.

De kern van het onderzoek bestond uit een digitale enquête onder tachtig medewerkers van NSC-NL en NSC-B (het management van beide vestigingen, evenals negen facilitaire medewerkers die niets met STEEP van doen hadden, zijn niet geëncquêteerd). Daarnaast zijn door inhoudsanalyse van relevante documenten en aanvullende interviews met LIT-leden van beide vestigingen meer kwalitatieve data verzameld waarmee de kwantitatieve enquêteresultaten in context konden worden geplaatst.

De enquête zelf is opgesteld in drie stappen. Allereerst is een lange vragenlijst opgesteld die direct was afgeleid van de theorie en de operationalisering van de aangegeven indicatoren. Vervolgens is deze lijst ingekort en voorgelegd aan drie contactpersonen van Omron ter controle van begrijpelijkheid en volledigheid. Daarnaast is de lijst voorgelegd aan de onderzoeksdirecteur van een groot markt-onderzoeksbureau, die de formuleringen heeft gecontroleerd op neutraliteit en eenduidigheid. Een overzicht van de enquêtevragen per indicator en dimensie van 'kwaliteit van communicatie' en 'veranderingsbereidheid', evenals de uiteindelijke volledige enquête kunnen worden opgevraagd bij de eerste auteur. In tabel 1 is te zien dat de gebruikte schalen een hoge betrouwbaarheid kennen. Cronbachs α is een maat om te bepalen in hoeverre afzonderlijke items samenhang vertonen. Er is uitgegaan van een homogene schaal (in andere woorden: vragen over bijvoorbeeld 'relevantie' meten voldoende hetzelfde) bij $\alpha > 0.6$. Alle schalen voldeden hieraan. In de statistische analyse konden daarom nieuwe variabelen worden berekend op basis van het gemiddelde per schaal.

Tabel 1.
Betrouwbaarheid enquête

Onderwerp	Cronbachs α
<i>Communicatie: informatieaspect</i>	
Relevant (wat)	.84
Volledig (wat)	.77
Middelen	.85
Timing	.72
<i>Communicatie: informatieaspect</i>	
Non-verbaal	.77
Openheid	.89
Betrekken	.90
<i>Veranderingsbereidheid</i>	
Verstand	.60
Gevoel	.72
Intentie	.75
<i>Hoger aggregatieniveau:</i>	
Informatieaspect communicatie	.85
Relatieaspect communicatie	.85
Veranderingsbereidheid	.76

De enquête is in twee National Sales Companies digitaal beschikbaar gemaakt. Hierbij is gebruikgemaakt van Deloitte INVision SurveyWeb, een geavanceerd internetplatform dat het ophalen, delen en analyseren van gegevens via internet mogelijk maakt. Alle respondenten hadden internettoegang, het invullen van de lijst duurde ongeveer 10 minuten. Dit alles heeft bijgedragen aan het hoge responsniveau van 73 procent (59 van de 80 benaderde respondenten). Dit vermindert de kans dat enkel de meest extreem gestemde medewerkers reageren. Anonimiteit werd gegarandeerd, wat de kans op sociaal wenselijke antwoorden verlaagde.

3. Analyse en resultaten

In de kwantitatieve analyse zijn als eerste stap de correlaties berekend tussen alle afhankelijke en onafhankelijke variabelen (tabel opvraagbaar bij de eerste auteur). Alle correlaties zijn significant, de meeste zelfs op het niveau van $p < .01$. Enkele zeer hoge onderlinge verbanden zijn reden tot zorg (De Vocht, 1999). Zo is de correlatie tussen openheid en betrekken van medewerkers hoog (.84). Inhoudelijke vergelijking van de enquêtevragen leert dat deze mogelijk conceptueel te dicht tegen elkaar aan hebben gelegen om voor respondenten onderscheidend te zijn. Het verschil is dat 'betrekken' gaat om het creëren van ruimte voor vragen en suggesties, terwijl openheid gaat om ruimte voor kritiek. Gezien de overlap is besloten 'openheid' buiten beschouwing te laten, waardoor hypothese 7 niet is getoetst. Tussen 'timing' en 'volledigheid' bestaat eveneens een sterk verband (.80), maar de vragen waren conceptueel voldoende onderscheidend om deze schalen naast elkaar te laten bestaan.

De hypothesen (behalve hypothese 3) zijn getoetst door middel van multiple lineaire regressieanalyse. Er wordt een causale relatie verondersteld tussen afhankelijke variabele Y en meerdere onafhankelijke variabelen X (vandaar *multiple*). De afhankelijke variabele is 'veranderingsbereidheid'. Met de regressieanalyse is getoetst of de onafhankelijke variabelen relevantie, volledigheid, timing, betrekken en non-verbale communicatie verklarende waarde hebben. Samen verklaren de onafhankelijke variabelen 44 procent van de variantie in veranderingsbereidheid ($R^2 = .44$, $p < .01$). Nadere analyse wijst uit dat alleen relevantie en non-verbale communicatie significant bijdragen aan het voorspellen, zoals in tabel 2 te zien is. Deze tabel wordt in de rest van de paragraaf gebruikt om de hypothesen te toetsen.

Naast deze kwantitatieve analyse hebben we een meer kwalitatieve inhoudsanalyse uitgevoerd op basis van de interviewdata en de vele antwoorden van medewerkers op de open enquêtevragen, waarmee we de statistische resultaten correct konden interpreteren en waar nodig aanvullen.

Tabel 2.
Regressiecoëfficiënten
communicatieaspecten op
veranderingsbereidheid

	Beta	t	Sig.
Relevantie	.31	2.25	.03
Volledigheid	-.17	-.86	.40
Timing	.15	.83	.41
Non-verbaal	.34	2.55	.01
Betrekken	.19	1.18	.24

Hypothese 1: De mate van relevantie van communicatie is van positieve invloed op veranderingsbereidheid van medewerkers.

Uit de regressieanalyse blijkt dat relevantie significant samenhangt met veranderingsbereidheid. Deze variabele verklaart 11,5 procent van de variantie in veranderingsbereidheid. Deze hypothese wordt daarom niet verworpen.

Hypothese 2: De mate van volledigheid van communicatie is van positieve invloed op veranderingsbereidheid van medewerkers.

Uit de regressieanalyse blijkt dat volledigheid geen significante voorspeller is. De hypothese wordt daarom verworpen. Uit de kwalitatieve analyse komt naar voren dat medewerkers de informatie over projectvoortgang op centraal niveau te algemeen of van een te hoog abstractieniveau vonden.

Hypothese 3: Over informatie verkregen via persoonlijke communicatiemiddelen zijn medewerkers significant meer tevreden dan over indirecte communicatiemiddelen.

Deze hypothese is getoetst door de gemiddelde waardering van persoonlijke en indirecte communicatiemiddelen te berekenen (tabel opvraagbaar bij de eerste auteur). Hierbij blijkt de gemiddelde score op indirecte communicatie hoger te zijn dan die op persoonlijke communicatie. De hypothese moet daarom worden verworpen. Uit de kwalitatieve analyse blijkt echter wel dat medewerkers de persoonlijke aandacht van de top tijdens de kick-off-bijeenkomst waardeerden en het jammer vonden dat het topmanagement zich niet vaker heeft laten zien.

Hypothese 4: Kwaliteit van timing van communicatie is van positieve invloed op veranderingsbereidheid van medewerkers.

De regressieanalyse toont aan dat timing geen significante voorspeller is van veranderingsbereidheid. De hypothese moet worden verworpen. Uit de kwalitatieve analyse blijkt dat het vroegtijdig verstrekken van voorlopige en daardoor onvolledige informatie bij de medewerkers meer vragen dan antwoorden oproep en tot onrust leidde.

Hypothese 5: De kwaliteit van non-verbale communicatie is van positieve invloed op veranderingsbereidheid van medewerkers.

Wat betreft het verband tussen kwaliteit van non-verbale communicatie en veranderingsbereidheid blijkt uit de regressieanalyse (tabel 2) dat non-verbale communicatie een significante verklarende waarde heeft. Non-verbale communicatie verklaart maar liefst 30,2 procent van de variantie in veranderingsbereidheid. De hypothese wordt derhalve niet verworpen.

Hypothese 6: De mate van symmetrie in de relatie medewerkers – management is van positieve invloed op veranderingsbereidheid van medewerkers.

Over het verband tussen de mate van symmetrie (betrekken van medewerkers) en veranderingsbereidheid komt uit de regressieanalyse naar voren dat de mate van symmetrie geen significante voorspeller is. De hypothese moet daarom worden verworpen. Uit de kwalitatieve analyse blijkt dat bij de onderzochte National Sales Companies medewerkers weliswaar actief bij STEEP (Superior Technology Enabling European Processes) werden betrokken, maar dat zij het tegelijkertijd als probleem ervoeren dat ze niet werkelijk invloed konden uitoefenen op het implementatieproces.

4. Discussie en conclusies

In antwoord op onze centrale vraag concluderen we ten eerste dat in een veranderproces de kwaliteit van communicatie van significante invloed is op veranderingsbereidheid. De kwantitatieve analyse toonde aan dat kwaliteit van non-verbale communicatie (de wijze waarop het implementatieteam op medewerkers overkwam) en het overbrengen van een voor medewerkers relevante boodschap goede voorspellers bleken van veranderingsbereidheid. Deze onafhankelijke variabelen verklaarden respectievelijk 30,2 procent en 11,5 procent van de variantie in veranderingsbereidheid. De indruk die veranderaars maken op veranderen, blijkt dus van groot belang. Onze resultaten ondersteunen derhalve de nadruk van Watzlawick et al. (1974) op het relatieaspect van communicatie en de stelling van Mehrabian (1972) dat non-verbale communicatie het belangrijkste aspect van communicatie is. Relevantie betekent een boodschap vormgeven met de ontvangers (medewerkers) in gedachten. Dit kan door aandacht te besteden aan de noodzaak en voordelen van de verandering voor de organisatie als geheel en aan gevolgen van verandering voor het werk van medewerkers. Ten tweede leveren de verworpen hypothesen eveneens relevante inzichten op voor onze centrale vraag. Vier aspecten van communicatie spelen daarbij een rol: Met betrekking tot het eerste aspect, volledigheid, blijkt uit de kwantitatieve analyse dat het voor veranderingsbereidheid niet zo belangrijk lijkt medewerkers op de hoogte te houden van alle ontwikkelingen rondom het project. Uit de kwalitatieve gegevens komt naar voren dat men de gegeven informatie te algemeen en te abstract vond, wat een verklaring kan vormen voor de geringe invloed van dit aspect.

Met betrekking tot het tweede aspect, persoonlijke communicatie, blijkt dat zowel directe als indirecte communicatiemiddelen naar tevredenheid van medewerkers kunnen worden ingezet, maar dat er wel voldoende aandacht moet zijn voor persoonlijke communicatie. Dit is in lijn met de benadering van Watzlawick et al. (1974), die de waarde benadrukt van persoonlijke communicatie: neemt iemand hiervoor de tijd, dan laat hij of zij blijken de relatie met de ander van belang te vinden.

Met betrekking tot het derde aspect, timing, komt uit de kwantitatieve analyse naar voren dat tijdigheid en regelmaat niet van groot belang lijken voor het verkrijgen van veranderingsbereidheid. Kanttekening is dat respondenten uitgingen van hun 'gemiddelde' veranderingsbereidheid, dus grofweg de houding die ze gedurende het grootste deel van de looptijd van het project hadden. De kwalitatieve data suggereren dat verkeerde timing wel degelijk voor tijdelijke verstoringen in veranderingsbereidheid kan hebben gezorgd: de vroegtijdige verstrekking van informatie over STEEP riep meer vragen op dan zij beantwoordde. Dit zorgde onder medewerkers voor twijfel en onrust die pas veel later konden worden weggenomen.

Met betrekking tot het vierde aspect, symmetrie, blijkt uit ons onderzoek dat het laten meedenken van medewerkers door het management niet van invloed is op de veranderingsbereidheid van medewerkers. Integendeel, zij ervoeren hierdoor juist een gebrek aan werkelijke invloed. Op basis van Watzlawick et al. (1974)

suggereerden we al dat betrekken onduidelijkheid kan veroorzaken: hoeveel hebben medewerkers nu echt te vertellen? Een dergelijke ambiguïteit is inherent aan sterk symmetrische relaties. Daarmee plaatsen we een serieuze kanttekening bij het dogma dat medewerkers zoveel mogelijk betrokken moeten worden.

Ten derde concluderen we dat de pragmatische communicatietheorie een goede voedingsbodem biedt voor veranderkundig onderzoek. Deze theorie is naar ons weten nog niet eerder toegepast bij analyse van organisatieverandering. De theorie vormt een breed fundament dat zich leent voor consistente specificering. Er is gewerkt volgens een trechtermodel waarbij het algemene verhaal van Watzlawick et al. gaandeweg steeds gericht werd ingevuld. Toepassing van gedegen theorie overstijgt het niveau van de grote hoeveelheid literatuur op het gebied van veranderingscommunicatie die door praktijkgerichtheid (*how to, best practices*) inboet aan fundamentele consistentie.

Ten slotte concluderen we dat de conceptualisering van veranderingsbereidheid als een attitude met drie dimensies eveneens een goede basis biedt voor onderzoek. Het begrip veranderingsbereidheid heeft in de literatuur veel minder aandacht gekregen dan het begrip weerstand. Dat noopt tot zorgvuldige conceptualisering. In dit onderzoek is hiervoor een voorzet gegeven door de benadering van Piderit (2000) praktisch toe te passen. Zij pleitte voor de uitwerking van weerstand en veranderingsbereidheid als een attitude met een cognitief, emotioneel en intentioneel aspect. Resultaten van de enquête laten zien dat deze drie dimensies intern en onderling een betrouwbaar, consistent beeld opleveren. Daarmee leent de operationalisering zich voor toepassing in toekomstig onderzoek. Enkele kanttekeningen hierbij zijn te vinden in de volgende paragraaf.

5. Beperkingen en toekomstig onderzoek

Uiteraard kent dit onderzoek beperkingen, die in toekomstig onderzoek geredresseerd kunnen worden. Eerst wordt ingegaan op onderzoeksopzet en -methodologie, daarna op theorie en conceptualisering.

Ten aanzien van onderzoeksopzet en -methodologie zien wij drie beperkingen. Ten eerste, het werken met één (evaluatief) toetsmoment was een praktische beperking. Het maakte het aantonen van causale relaties en richtingen van verbanden moeilijker. Een zuivere meting van de invloed van communicatie op veranderingsbereidheid verkrijgt men door te toetsen vóórdat intensieve informatievoorziening op gang is gekomen, en vlak erna. Dit doet overigens geen afbreuk aan de validiteit van dit onderzoek. Het nadeel van één toetsmoment is gecompenseerd door twee vestigingen te onderzoeken en door naast de kwantitatieve data aanvullende kwalitatieve gegevens te verzamelen. Toch kan de aanbeveling van twee toetsmomenten helpen toekomstig onderzoek nog beter op te zetten. Ten tweede treedt bij onderzoek naar communicatie over verandering volgens Reijnders (1998) bijna onherroepelijk een 'halo'-effect op: men zal zich bij het oordeel over communicatie laten beïnvloeden door het oordeel over de verandering zelf. Dit hebben we ondervangen door 'veranderingsbereidheid' en 'communicatie' strikt gescheiden te operationaliseren en door respondenten in de enquête

de kans te geven hun grieven over de huidige situatie te uiten. De hoop was dat men daarna 'zuiver' zou antwoorden op vragen over communicatie. Daarnaast is statistisch aangetoond dat er geen verband is tussen de impact die STEEP heeft op de huidige werksituatie van medewerkers, en hun veranderingsbereidheid. Blijkbaar zijn medewerkers in staat verschillende aspecten van STEEP ook als verschillend te onderscheiden. Toch kan men, indien een verandering zich daarvoor leent, onderzoek naar communicatie het best doen plaatsvinden voordat de werkelijke consequenties van verandering voelbaar worden. Dat bevordert de betrouwbaarheid.

Ten derde zijn in dit onderzoek slechts twee cases bestudeerd, waarbij een enquête met 59 respondenten de kern van de onderzoeksgegevens vormt. Bovendien hebben ERP-trajecten specifieke kenmerken: er is een duidelijk implementatiemoment (*go-live*) en het ontwikkelen van ERP-systemen is meestal een intensief, langdurig en expertmatig proces. Het beschouwen van meer cases, met meer respondenten en andersoortige verandertrajecten, is noodzakelijk om onze conclusies hard te maken.

Ten aanzien van theorie en conceptualisering zien wij eveneens drie beperkingen. Ten eerste bleek in de statistische analyse dat twee dimensies van communicatie conceptueel zo sterk overlaptten, dat een ervan buiten beschouwing werd gelaten. Het theoretische onderscheid tussen de begrippen is voldoende, maar in toekomstige operationalisaties moet een betere scheiding worden aangebracht.

Ten tweede is door praktische beperkingen veranderingsbereidheid in dit onderzoek uitgewerkt in twaalf vragen: vier per dimensie. Een uitgebreidere enquête maakt het mogelijk om met meer geldigheid en betrouwbaarheid uitspraken te doen over de samenhang tussen *delen van* veranderingsbereidheid en een willekeurige onafhankelijke variabele. Juist het aantonen van deelverbanden is interessant als veranderingsbereidheid wordt gezien als een attitude met drie dimensies.

Ten slotte erkennen we dat communicatie niet de enige factor is die van invloed is op veranderingsbereidheid. Niet voor niets blijft in dit onderzoek 56 procent van de variantie in veranderingsbereidheid onverklaard. We geven twee soorten van factoren waarop nader onderzoek zich kan richten. Op individueel niveau kunnen persoonlijkheidskenmerken van invloed zijn, zoals adaptatievermogen en tolerantie van verandering (Kotter en Schlesinger, 1979; Van der Weerd et al., 1998). Op groepsniveau kunnen culturele en sociale barrières een rol spelen bij de mate van veranderingsbereidheid (Armenakis et al., 1993).

6. Implicaties voor de praktijk

Dit onderzoek heeft een aantal belangrijke implicaties voor de organisatiepraktijk. De eerste en belangrijkste daarvan heeft betrekking op het belang van non-verbale communicatie. Als het management mensen op een juiste manier weet te motiveren en prioriteit van een project op enthousiaste wijze weet over te brengen, dan heeft dit grote impact op de houding van medewerkers. Op basis van dit onderzoek bevelen we verandermanagers aan goed na te denken over de sociale

kant van communicatie en goed te kijken naar de manier waarop non-verbaal wordt gecommuniceerd. Praktische overwegingen zijn bijvoorbeeld het zorgvuldig bedenken wie voor een groep wordt gezet, het controleren of een boodschap aansluit bij de overtuigingen van degene die hem zal communiceren, het afstemmen van de vorm van een presentatie op de doelgroep.

Ten tweede laat dit onderzoek zien dat wijsheden uit communicatiehandboeken niet blind moeten worden toegepast. We geven drie voorbeelden:

Participatie van medewerkers in organisatieverandering wordt al sinds de eerste onderzoeken naar veranderingsbereidheid en weerstand als noodzakelijk en heilzaam gezien. Uit ons onderzoek blijkt dat men medewerkers niet moet 'betrekken om het betrekken'. Is er, door bijvoorbeeld grootschaligheid, de specifieke fase of het expertmatige karakter van een verandertraject, weinig ruimte voor *bottom-up*-processen, dan moet het management geen dialogen aangaan die toch zonder consequenties blijven. Eerlijkheid en duidelijkheid over de grenzen van inspraak en invloed zijn te prefereren boven schijnparticipatie.

Een tweede wijsheid is dat men beter vroeg in een traject met voorlopige informatie kan komen dan (te) laat. Laat communiceren zou inhouden dat medewerkers plots met informatie worden overvallen. Het vroeg communiceren zou, ook als er nog weinig informatie is, onder medewerkers een gevoel van betrokkenheid creëren. Uit ons onderzoek blijkt dat het laatste vooral onduidelijkheid schept.

Een mogelijke oplossing schuilt in het vroegtijdig maar summier starten met communicatie. Intensieve informatievoorziening (zoals officiële *kick-offs* en grootschalige bijeenkomsten) kan men het beste bewaren tot concreet duidelijk is wat er voor medewerkers gaat veranderen.

Een derde wijsheid is dat het belangrijk is medewerkers op de hoogte te houden van alle ontwikkelingen rondom een verandertraject, waarbij ook eerlijke aandacht gegeven moet worden aan de negatieve consequenties. Op basis van dit onderzoek plaatsen we de kanttekening dat informatie niet alleen volledig en eerlijk dient te zijn, maar ook concreet moet worden toegespitst op het organisatie-niveau waarop de veranderingen daadwerkelijk plaatsvinden.

Literatuur

- Argyris, C. (1996), *Leren in en door organisaties: het hanteerbaar maken van kennis*. – Schiedam: Scriptum
- Armenakis, A.A., S.G. Harris en K.W. Mossholder (1993), 'Creating readiness for organizational change'. – In: *Human Relations*, vol. 46, no. 6, p. 681-704
- Bennebroek Gravenhorst, K.M. (2002), *Sterke staaltjes van samenwerking: survey-feedback voor het aanpakken van belemmeringen bij organisatieverandering*. – Deventer: Kluwer
- Boonstra, J.J. (2000), *Lopen over water: over dynamiek van organiseren, vernieuwen en leren*. – Amsterdam: Vossiuspers
- Caluwé, L.I.A de, T.H. Que en J.G. Vermaak (2001), 'Denken over veranderen van mensen en organisaties'. – In: *M&O*, jrg. 55, nr. 6, p. 56-84

- Choy, Y.W. (2002), 'Organisaties maken mensen: een systeemtheoretische visie op coaching'. – In: T. Dijkstra (red.), *Coachen bij de overheid*. – Den Haag: Reed/Elsevier, p. 51-75
- Choy, Y.W., S. Pont en T. Doreleijers (2003), *Moet-willige hulpverlening: systeemtheoretische methodiek voor gezinsvoogden en jeugdreclasserders*. – Amsterdam: SWP
- Dent, E. B. en G.G. Goldberg (1999), 'Challenging resistance to change'. – In: *Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 35, no. 1, p. 25-41
- Feltmann, E. (1981), 'Naar een pragmatische interventiekunde'. – In: *M&O*, jrg.35, nr.6, p. 559-575
- Hendriks, J. (1983), 'Gedragsinterventies in het organisatieadvieswerk'. – In: *Tijdschrift voor Agologie*, jrg. 12, nr. 6, p. 367-379
- Hendriks, J. (1987), 'Lastige klanten: een interactioneel gezichtspunt'. – In: *M&O*, jrg.41, nr.1, p. 6-21
- Hugman, R. en R. Hadley (1993), 'Involvement, motivation, and reorganization in a social services department'. – In: *Human Relations*, vol. 46, no. 11, p. 13-19
- Kanter, R.M., B. Stein en T.D. Jick (1992), *The challenge of organizational change: how companies experience it and leaders guide it*. – New York: Free Press
- Klein, S.M. (1994), 'Communication strategies for successful organizational change'. – In: *Industrial Management*, vol. 36, no. 1, p. 26-50
- Koeleman, H. (1995), *Interne communicatie als management: strategieën, middelen en achtergronden*. – Alphen a/d Rijn: Kluwer
- Kotter, J.P. en L.A. Schlesinger (1979), 'Choosing strategies for organizational change'. – In: *Harvard Business Review*, vol. 57, no. 2, p. 106-114
- Kotter, J.P. (1996), *Leading change*. – Boston: Harvard Business School Press
- Lange, A. (2000), *Gedragsverandering in gezinnen*. – Groningen: Martinus Nijhof
- Lange, H. (1998), *Interne communicatie bij veranderingen*. – Nijmegen: GITP
- Man, H. de (2003), 'Defensief gedrag in organisaties doorbreken: terug naar Argyris'. – In: *M&O*, jrg. 57, nr. 2, p. 5-16
- Mehrabian, A. (1972), *Nonverbal communication*. – Chicago: Aldine Atherton
- Metselaar, E. E. (1997), *Assessing the willingness to change: construction and validation of the DINAMO*. – Amsterdam: VU (dissertatie)
- Moeskops, O.G.M. (2004), 'Terugkerende patronen in vastgelopen veranderingsprocessen'. – In: *M&O*, jrg. 58, nr. 3, p. 26-49
- Moor, W. de (1997), *Grondslagen van de interne communicatie*. – Houten: Bohn Stafleu van Loghum
- Piderit, S.K. (2000), 'Rethinking resistance and recognizing ambivalence: a multi-dimensional view of attitudes toward an organizational change'. – In: *Academy of Management Review*, vol. 25, no. 4, p. 783-795
- Reijnders, A.D. (1997). *Interne communicatie: aanpak en achtergronden*, Van Gorcum, Assen
- Smeltzer, L.R. (1991), 'An analysis of strategies for announcing organization-wide change'. – In: *Group & Organization Management*, vol. 16, no. 1, p. 5-24

- Visser, M. (1999), 'Communicatieprocessen op de werkvloer' – In: *M&O*, jrg. 53, nr. 5, p. 30-42
- Visser, M. (2001), 'De illusie van verandermanagement'. – In B. Dankbaar en J. Jonker (red.), *Meer dan overheid en markt: management in de nieuwe economie*. – Assen: Van Gorcum, p. 155-158
- Vocht, de A. (1999), *Basishandboek SPSS 8 & 9 voor Windows 95 & 98*. – Utrecht: Bijleveld
- Watzlawick, P., J.H. Beavin en D.D. Jackson (1974), *De pragmatische aspecten van de menselijke communicatie*. – Houten: Bohn Stafleu van Loghum
- Weerd, J. van der, W. Elving, E. Seydel, O. Kerkhoven en L. Vries (1998). 'Adaptatievermogen, het profijt van communicatie en de kwaliteit van communicatie bij turnarounds'. – In: *Tijdschrift voor communicatiewetenschap*, jrg. 26, nr. 4, p. 272-282
- Wissema, J.G., H.M. Messer en G.J. Weijers (1986), *Angst voor veranderen? Een mythe! Of: hoe u veranderingsbereidheid op de werkvloer vergroot*. – Assen: Van Gorcum



Max Visser, Luuk Willens en Huib Ribbens



