

COMMUNICATIE EN ORGANISATIEVERANDERING

Het effect van interne communicatie op veranderbereidheid onder invloed van cynisme en verandermoedheid

Naam: Samantha Bechan
Studentnummer: 0356263
Datum: 13 juli 2009
Docente: Drs. Marjolijn Antheunis



Universiteit van Amsterdam
Faculteit der Maatschappij- en Gedragwetenschappen
Master Opleiding Communicatiewetenschap

Abstract

In dit onderzoek is nagegaan wat voor effect informatie en communicatie op veranderbereidheid hebben als het communicatieproces zelf onder invloed staat van weerstandsvormen als cynisme en verandermoetheid. Door middel van een online survey die werd verspreid binnen vier organisaties is dit onderzocht. Cynisme en verandermoetheid blijken tot een slechte beoordeling van interne communicatie te leiden en zorgen ervoor dat werknemers minder bereid zijn om te veranderen. Cynisme heeft daarbij een sterker effect op interne communicatie dan verandermoetheid. Verder is het effect van de beoordeling van communicatie op veranderbereidheid sterker dan de beoordeling van informatie. Tot slot heeft de beoordeling van interne communicatie een gedeeltelijk medeërend effect tussen veranderbereidheid en zowel verandermoetheid als cynisme. Een positieve beoordeling van interne communicatie kan ervoor zorgen dat cynisme en verandermoetheid afnemen en veranderbereidheid toeneemt. Omgekeerd leidt een slechte beoordeling van interne communicatie tot een toename van cynisme en verandermoetheid en een afname van veranderbereidheid.



Inhoudsopgave

Inleiding	4
1.1 Probleemstelling.....	5
1.2 Maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie.....	8
Theoretisch kader	11
2.1 Veranderbereidheid en interne communicatie.....	11
2.1.1 Functie interne communicatie.....	13
2.2 Cynisme.....	18
2.3 Interne communicatie en cynisme.....	21
2.4 Cynisme en verandermoeheid.....	23
2.5 Medieërend effect.....	25
Methode	27
3.1 Steekproef en procedure.....	27
3.2 Operationalisatie.....	28
Resultaten	36
4.1 Correlaties.....	36
4.2 Het testen van de hypothesen.....	37
4.3 Mediatie analyse.....	39
4.4 Uitkomsten mediatieprocessen.....	39
Conclusie en discussie	42
5.1 Beperkingen.....	45
5.2 Implicaties en suggesties voor toekomstige onderzoek.....	45
Literatuurlijst	48
Bijlage	58



Inleiding

'Yes, we can. Yes, we can change. Yes, we can.'

Met deze wereldberoemde leus behaalde Barack Obama in november 2008 de overwinning bij de Amerikaanse presidentsverkiezingen; de eerste Afro-Amerikaanse president nam plaats in het Witte Huis. Hoewel het geen originele boodschap is en menig presidentskandidaten in het verleden de term 'verandering' in de strijd hebben gegooid, sloeg de veranderboodschap van Obama in tegenstelling tot die van zijn voorgangers wel aan bij het grootste deel van het Amerikaanse volk. Een aantal deskundigen proberen derhalve het succes van zijn verandercampagne te vertalen naar het bedrijfsleven. Obama's campagne vormt namelijk het ultieme voorbeeld van effectieve communicatie met als doel mensen te motiveren om zich in te zetten voor een verandering (e.g. Kaid, 2009). Dit is iets wat binnen veel organisaties niet lijkt te lukken. Uit onderzoek en de praktijk blijkt namelijk dat de meeste organisatieveranderingen niet soepel verlopen en niet het gewenste doel bereiken (Bennebroek Gravenhorst, Werkman & Boonstra, 1999; Armenakis & Bedeian, 1999; Weick & Quinn, 1999; Lévassieur, 2001). Een verklaring hiervoor is dat interne communicatie niet effectief wordt ingezet waardoor er weerstand tegen verandering kan ontstaan (Armenakis & Bedeian, 1999). Er is sprake van weerstand als een werknemer tegenstand biedt tegen verandering door een minimale bijdrage te leveren om de verandering te laten slagen (Coetsee, 1999). Dit is betreurenswaardig, omdat organisaties hedendaags constant met veranderingen als fusies, reorganisaties en overnames worden geconfronteerd. Vooral in deze tijd waar de economische crisis haar invloed sterk laat gelden, worden organisaties extra gedwongen te veranderen. Dat is duidelijk merkbaar. Alleen al op 11 maart 2009 kopte de *Volkscrant* 'Philips stapt uit LG Display', 'Rammelend reddingsplan van Opel' en 'Massaal ontslag dreigt bij NedCar'. Er gaat tegenwoordig geen dag meer voorbij zonder dat verscheidene nieuwsvoorzielingen berichten over organisaties die genoodzaakt zijn nieuwe strategieën te implementeren met als doel niet kopje onder te gaan.

In dit onderzoek staat de effectiviteit van interne communicatie tijdens organisatieveranderingen centraal. Door middel van een online survey zal binnen vier organisaties onderzocht worden wat voor invloed weerstandsvormen hebben op de beoordeling van interne communicatie en wat dit betekent voor de bereidheid van



werknemers om zich in te zetten voor de verandering. Daarnaast wordt nagegaan in hoeverre interne communicatie weerstandsvormen kan minimaliseren en de motivatie om steun en bijdrage te leveren, stimuleren.

1.1 Probleemstelling

Het is opmerkelijk dat veel organisaties een verandering implementeren om te overleven binnen de markt die zich continu ontwikkelt, maar dat dezelfde verandering voor veel obstakels kan zorgen en in het ergste geval zelfs de beoogde doelstelling om te overleven in de weg kan staan (Levasseur, 2001). Een verklaring hiervoor is dat bij de implementatie van een verandering vaak weerstand ontstaat (Reger, Mullane, Gustafson, DeMarie, Berry & Grillo, 1994). Zo concluderen Reichers, Wanous en Austin (1997) op basis van hun onderzoek dat 25 tot 40 procent van de werknemers hoogstwaarschijnlijk cynisch zal reageren op een nieuwe aankondiging van een organisatieverandering. Weerstand komt niet ten goede aan het succesvol implementeren van een organisatieverandering. Het succes van een veranderproces is namelijk sterk afhankelijk van de mate waarin werknemers in staat en bereid zijn de aanpassingen door te voeren in hun dagelijkse werkzaamheden (Robertson, Roberts & Porras, 1993). Wanneer er weerstand in een organisatie bestaat, bieden de werknemers juist tegenstand tegen de implementatie van een verandering door de status quo te willen handhaven. Ze zullen hierdoor weinig tot geen medewerking aan een verandering verlenen (Coetsee, 1999). Ontstaansredenen van weerstand zijn onzekerheid, angst, onvoldoende of verkeerde informatie en de invloed van leidinggevenden (Bernerth, 2004; Smith, 2005). Veel voorkomende vormen van weerstand zijn cynisme en verandermoeheid. Cynisme en verandermoeheid zijn twee negatieve attitudes ten opzichte van verandering en kunnen als mechanismen gezien worden om met verandering om te gaan (Connell & Waring, 2002). Cynisme is hierbij een actieve vorm van weerstand, verandermoeheid een passieve vorm (Hansma et al, 2008). Dit betekent dat bij cynisme de werknemers zich nog druk maken over de verandering, terwijl bij verandermoeheid de werknemers de verandering langs hun heen laten gaan en zich alleen maar concentreren op hun dagelijkse werkzaamheden (Dunsing & Matejka, 1994).



Veranderbereidheid is de cognitieve tegenhanger van weerstand. Deze twee begrippen staan lijnrecht tegenover elkaar (Elving & Bennebroek Gravenhorst, 2005). Aan de uiterst negatieve kant staat weerstand en aan de uiterst positieve kant staat veranderbereidheid. Veranderbereidheid is het stimuleren van een positieve attitude en gedrag ten opzichte van de verandering (Armenakis, Harris & Feild, 1999) en verwijst naar de steun en inzet van werknemers voor het slagen van de verandering (Hansma, De Boer & Elving, 2008). Het stimuleren van veranderbereidheid onder werknemers is in het veranderproces derhalve essentieel (Elving, 2005; Frahm & Brown, 2007). Voor het creëren van veranderbereidheid is goed georganiseerde interne communicatie van wezenlijk belang (Armenakis, Bernerth, Pitts & Walker, 2007). In de literatuur wordt daarom constant gezocht naar manieren om met behulp van interne communicatie optimale veranderbereidheid tijdens organisatieveranderingen te creëren opdat de weerstand afneemt (Armenakis & Bedeian, 1999).

Een praktijkvoorbeeld van de essentiële rol van communicatie voor het bewerkstelligen van veranderbreidheid, is de verkiezingscampagne van Obama. Niet alleen door hard te roepen 'yes, we can change' behaalde hij zijn zege, maar het handhaven van hieronder genoemde succesfactoren van verandercommunicatie die in de wetenschappelijke literatuur al geruime tijd worden benadrukt, bezorgde hem een effectieve campagne (Boer, 2009; Kaid, 2009). Zo richtte Obama zich tijdens zijn campagne voornamelijk op de mensen die achter hem stonden en verspilde hij zijn energie niet aan tegenstanders. Een veelgemaakte fout tijdens veranderingen is dan ook dat er teveel aandacht uitgaat naar mensen die niet willen veranderen (Heracleous, 2002). Door het mobiliseren van zijn medestanders was Obama in staat de 'twijfelende' groep mensen tevens achter zich te krijgen en het enthousiasme rondom zijn veranderboodschap als een olievlek te laten verspreiden. Angst en ergernissen zijn aanstekelijk. Hetzelfde geldt voor opwinding en enthousiasme (George & Jones, 2005).

Daarnaast creëerde Obama een ontzettend sterk wij-gevoel met een hoog participatiegehalte. Hij benadrukte dat verandering alleen mogelijk is als het met zijn allen bewerkstelligd wordt. De verandering is niet een definitieve oplossing voor alle problemen, maar een werk-in-uitvoering waarbij iedereen in de maatschappij dient te helpen en een essentiële rol in heeft. Door in de veranderboodschap duidelijk te maken dat mensen actief zullen moeten meedoen



en denken, voelen zij zich betrokken en hebben zelfs het gevoel van een echt partnerschap waardoor zij zich actiever zullen inzetten voor de verandering (Armenakis & Harris, 2002).

Echter, ondanks dit soort praktijkvoorbeelden en de grote hoeveelheid informatie over het succesvol en effectief communiceren tijdens veranderingen in de wetenschappelijke literatuur (Armenakis et al, 2007; Elving, 2005), blijkt het in de praktijk niet zo eenvoudig te zijn. In 1993 deed de Wyatt Company onderzoek bij 531 Amerikaanse organisaties die een grote reorganisatie achter de rug hadden (Garside, 1998). Op de vraag *'Als je terug zou kunnen gaan in de tijd en je mocht één ding veranderen, wat zou dat dan zijn?'* was het meest voorkomende antwoord van managers *'De manier waarop ik communiceerde met mijn werknemers'*. Anno 2009 ondervinden organisaties tijdens veranderingen nog steeds veel problemen rondom het inzetten van heldere en duidelijke interne communicatie. De kranten staan tegenwoordig bol met koppen als *'Werknemers ziek door reorganisatie'* en *'Crisis veroorzaakt stress bij werknemers'* (Trouw, 2009). Volgens FNV Bondgenoten is dit een gevolg van onder andere slecht georganiseerde interne communicatie; aan een kwart van het personeel wordt niet medegedeeld waarom veranderingen plaatsvinden. Stress, spanningen en slapeloosheid teisteren hierdoor bezorgde werknemers. Het ontbreken van duidelijke informatie tijdens organisatieveranderingen kan dus vervelende gevolgen hebben. In het ergste geval leidt het tot weerstand (Brimm & Murdock, 1998).

Kortom, interne communicatie speelt een essentiële rol bij organisatieveranderingen. Duidelijke en heldere communicatie leidt tot veranderbereidheid (Elving & Bennebroek Gravenhorst, 2005), onvoldoende tot geen communicatie leidt tot weerstand (Klein, 1996). Toch lijkt het in de praktijk niet zo eenvoudig en ondervinden organisaties moeilijkheden bij het inzetten van de communicatie tijdens organisatieveranderingen (Garside, 1998). Hoe komt dit? In dit onderzoek wordt nagegaan waardoor onder andere communicatie in veel gevallen niet als sleutelfactor kan dienen binnen organisaties tijdens veranderprocessen. In de literatuur ligt vooral de nadruk op interne communicatie als instrument om weerstand te minimaliseren (Elving, 2005). Er wordt echter weinig aandacht besteedt aan de effectiviteit van interne communicatie als deze zelf onder invloed staat van weerstand (Madsen, John & Miller, 2006; Stanley et al, 2005; Hansma et al, 2008). Als er namelijk reeds weerstand bestaat binnen een



organisatie in hoeverre kan interne communicatie dan nog effectief zijn? Dus met andere woorden, wat voor invloed heeft weerstand op de geloofwaardigheid van veranderboodschappen en in welke mate kan deze vervolgens nog als instrument dienen om veranderbereidheid te bewerkstelligen? In hoeverre kan de communicatie nog effectief zijn als deze zelf wordt beïnvloed door factoren als cynisme en verandermoeheid? De meeste werknemers hebben bijvoorbeeld al verscheidene veranderingen meegemaakt die zijn mislukt, negatieve consequenties hadden of halverwege moesten worden afgekapt. Het geloof van de werknemers in de zoveelste verandering of in het bedrijf zelf kan hierdoor afnemen en het cynisme of de verandermoeheid toenemen (Stanley, Meyer & Topolnytsky, 2005). In hoeverre is dat van invloed op de beoordeling van de communicatie en informatie? En op de veranderbereidheid? Deze bovenstaande vragen leiden tot de hoofdvraag van dit onderzoek:

Beïnvloeden cynisme en verandermoeheid de beoordeling van interne communicatie en veranderbereidheid? Zo, ja op welke manier?

1.2 Maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie

Dit onderzoek is maatschappelijk relevant aangezien organisatieveranderingen waar duidelijke communicatie ontbreekt, kunnen leiden tot gezondheidsklachten zoals stress, spanningen en slapeloosheid. Op basis van onderzoek blijkt namelijk dat 41 procent van de werknemers dit de afgelopen twee jaar hebben ervaren (Trouw, 2009). Dat is nog te hoog en daarom moet er gezocht worden naar oplossingen om dit percentage omlaag te brengen.

Daarnaast is het onderwerp interne communicatie tijdens organisatieveranderingen een actuele kwestie door de economische crisis. Snelle en ingrijpende veranderingen in de huidige economie en op de arbeidsmarkt zorgen ervoor dat veel organisaties veranderprocessen moeten doorvoeren. Aangezien in de praktijk nog veel problemen worden ondervonden om interne communicatie in te zetten als optimaal instrument (Elving, 2005), moet er naar verklaringen worden gezocht waarom dit niet lukt en hoe het wel kan lukken. Er lijkt namelijk een kloof te bestaan tussen praktijk en theorie. In de theorie worden succesfactoren genoemd, maar in de praktijk lijkt het dat deze moeilijk toepasbaar zijn. Het grote aantal organisaties die falen in het succesvol implementeren van een verandering kentekenen dit signaal (Garside, 1998). In dit onderzoek wordt er daarom verondersteld dat weerstand haar invloed laat gelden



op de effectiviteit van interne communicatie en dat veranderbereidheid hierdoor niet bewerkstelligd kan worden. De resultaten kunnen gebruikt worden om meer inzicht te verwerven in deze benadering van de zaken en om organisatieveranderingen succesvoller te laten verlopen.

De wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek is dat het kan dienen als aanvulling op de bestaande literatuur over communicatie en organisatieveranderingen. In de wetenschappelijke literatuur worden er veel oorzaken aangehaald die trachten het falen van organisatieveranderingen te verklaren, maar er wordt nog altijd gezocht naar de sleutel tot het ultieme succes (Armenakis & Bedeian, 1999; Weick & Quinn, 1999; Levasseur, 2001). Hoewel er overeenstemming bestaat dat interne communicatie een sleutelfactor vervult tijdens organisatieveranderingen (Lewis, 1999; Elving, 2005), verschaft de wetenschappelijke literatuur nog weinig informatie over benaderingen van communicatie, effecten van communicatie tijdens veranderprocessen en de specifieke communicatieve acties (Elving & Bennebroek Gravenhorst, 2005). De resultaten van dit onderzoek kunnen mogelijk een bijdrage leveren aan deze zoektocht en zelfs als uitgangspunt fungeren voor ander, gelijksoortig vervolgonderzoek.

Daarnaast richt het merendeel van de literatuur zich op de manieren waarop communicatie kan dienen als optimaal instrument om de veranderbereidheid toe te laten nemen en vormen van weerstand zoals cynisme en verandermoedigheid te laten afnemen (Elving, 2005; Goodman & Truss, 2004; Avey, Wernsing & Luthans, 2008; DiFonzo & Bordia, 1998). Dit onderzoek onderscheidt zich door zich specifiek te richten op het effect van interne communicatie op veranderbereidheid als het communicatieproces zelf onder invloed staat van cynisme en verandermoedigheid. De relaties tussen cynisme, verandermoedigheid, de beoordeling van interne communicatie en veranderbereidheid van werknemers staan dus centraal. Er is nog weinig onderzoek gedaan naar de vraag wat weerstand betekent voor interne communicatie en de veranderbereidheid (Madsen, John & Miller, 2006; Stanley et al, 2005; Hansma et al, 2008).

Verder is voor cynisme meer onderzoek noodzakelijk omdat uit verricht onderzoek blijkt dat deze vorm van weerstand vooral een communicatieprobleem is (Qian & Daniels, 2008) en niet zozeer een persoonlijkheidskenmerk (Abraham, 2000; Stanley et al, 2005). Er dient



derhalve meer onderzoek te worden gedaan vanuit een communicatieperspectief. Tot nu toe zijn er maar twee onderzoeken geweest die ‘cynicism about organizational change’ (CAOC) empirisch hebben getoetst (Qian & Daniels, 2008; Wanous, Reichers & Austin, 2000). Door middel van dit onderzoek wordt een bijdrage geleverd aan het empirisch toetsen van CAOC. Daarnaast is er nog relatief weinig onderzoek gedaan naar veranderbaarheid. Dit komt doordat het een redelijk nieuwe concept is (Hansma et al, 2008; Connell & Waring, 2002). Het blijkt dat veranderbaarheid van invloed is op veranderbereidheid (Hansma et al, 2008). Het is interessant om na te gaan of in dit onderzoek hetzelfde zal blijken. De bevindingen kunnen dan dienen als aanvulling op de reeds gevonden resultaten of als aanleiding voor vervolgonderzoek naar veranderbaarheid. Hoe meer onderzoek er naar dit concept wordt gedaan en dus meer informatie erover wordt vergaard, hoe beter er op deze vorm van weerstand in de toekomst door organisaties kan worden ingespeeld.

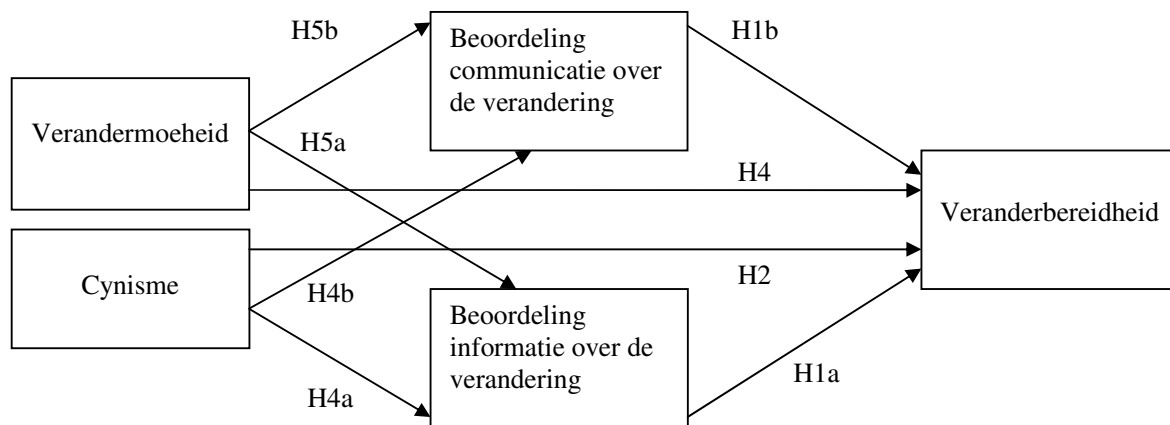
Tot slot is dit onderzoek wetenschappelijk relevant, omdat het zich niet beperkt tot één organisatie. Door meerdere organisaties onder de loep te nemen, kunnen er meer algemene conclusies getrokken worden. Wanneer de interne communicatie in maar één organisatie aan de kaak wordt gesteld, verschaften de resultaten weinig variabiliteit (Eaton & Struthers, 2002). Meerdere organisaties in het onderzoek betrekken, leidt tot conclusies die beter gegeneraliseerd kunnen worden. Dit biedt kansen voor het ontwikkelen van een model die kan worden toegepast in organisaties met verschillende organisatieculturen (Stanley et al, 2005).



Theoretisch Kader

In de eerste paragraaf van dit hoofdstuk zal nader worden ingegaan op de rol van interne communicatie voor het bewerkstelligen van veranderbereidheid. In de tweede paragraaf volgt een korte uiteenzetting van het begrip cynisme. Vervolgens zal in de derde paragraaf het verband tussen interne communicatie en cynisme worden uitgelegd. In de vierde paragraaf wordt aangestipt wat de verschillen zijn tussen cynisme en verandermoeheid. Deze paragraaf betreft tevens de relatie tussen interne communicatie en verandermoeheid. Op basis van de gevonden relaties tussen cynisme, verandermoeheid, de beoordeling van de informatie en communicatie en veranderbereidheid zullen tot slot enkele hypothesen worden opgesteld om een antwoord te vinden op de hoofdvraag van dit onderzoek. In model 1 staan de hypothesen schematisch weergegeven. Aan de hand van dit model zal het theoretisch kader behandeld worden.

Model 1 De te onderzoeken relaties tussen cynisme en verandermoeheid met beoordeling communicatie en informatie over de verandering en veranderbereidheid.



2.1 Veranderbereidheid en interne communicatie

Werknemers vormen de spil van een organisatie. Het succes of falen van een organisatieverandering wordt daardoor grotendeels door hen bepaald. Zonder medewerking van de werknemers is de invoering van een verandering gewoonweg zinloos (Smith, 2005). In zowel de literatuur over verandermanagement als in de praktijk wordt er verondersteld dat veranderbereidheid onder medewerkers een belangrijke succesfactor is voor het slagen van

een organisatieverandering (Bernerth, 2004; Madsen et al, 2006). Armenakis, Harris en Feild (1999) definiëren veranderbereidheid als een cognitieve staat die de opvattingen, attitudes en intenties omtrent veranderingen behelst. De onderzoekers benadrukken de noodzaak om bereidheid te bewerkstelligen, omdat dit ervoor zorgt dat bij *alle* werknemers zowel de individuele als de collectieve cognities wat betreft veranderingen 'passend worden gemaakt'. Kortom, veranderbereidheid draagt eraan bij dat iedereen in de organisatie dezelfde kant op kijkt.

De cognitieve tegenhanger van veranderbereidheid is weerstand tegen verandering (Elving & Bennebroek Gravenhorst, 2005). Belangrijke bronnen van weerstand zijn diepgewortelde waarden, verschillende belangen van leidinggevend en werknemers, communicatiebarrières, stilte vanuit de organisatie en capaciteitskloven (Pardo del Val & Fuentes, 2003). Veel leidinggevend falen in het bewerkstelligen van veranderbereidheid onder werknemers, doordat er in de aanpak teveel nadruk wordt gelegd op het omgaan met weerstand tegen verandering (Smith, 2005).

De essentiële rol van communicatie tijdens organisatieveranderingen wordt in de literatuur en de praktijk ruimschoots erkend; deze kan zowel bevorderlijk zijn voor veranderbereidheid als weerstand (Lewis, 1999; Elving, 2005). Zo resulteert slecht georganiseerde communicatie tijdens organisatieveranderingen in geruchten en weerstand tegen de verandering; de negatieve aspecten van de verandering worden kwalijker afgeschilderd dan ze in wezen zijn (Brimm & Murdock, 1998). Aan de andere kant kan heldere en duidelijke communicatie als instrument dienen voor het succesvol implementeren van een organisatieverandering (Schweiger & Denisi, 1991). Deze aanname wordt onderbouwd door het empirisch onderzoek van Elving en Bennebroek Gravenhorst (2005). Uit de resultaten bleek dat interne communicatie tijdens veranderingen een grote rol speelt voor het bewerkstelligen van bereidheid. Zo kon 40% van de veranderbereidheid verklaard worden vanuit de onderzochte thema's. De twee belangrijkste voorspellers waren kwaliteit van de informatie en gevoelens van onzekerheid.



Het kenbaar maken van een visie van de toekomstige resultaten behaald door de organisatieverandering, een positieve veranderboodschap en vertrouwen in veranderproces zijn noodzakelijke elementen in de verandercommunicatie (Smith, 2005). Eerlijke, realistische en oprechte boodschappen zijn het meest effectief. Vooral als deze aan het begin van het veranderproces worden gecommuniceerd (Armenakis & Harris, 2002). Dit is bevorderlijk voor het creëren van veranderbereidheid. Goodman en Truss (2004) toonden door middel van hun onderzoek aan hoe essentieel een communicatiestrategie daadwerkelijk is door twee organisaties met elkaar te vergelijken. Eén van de organisaties hanteerde geen communicatiestrategie, de ander wel. In de eerste organisatie hadden werknemers het gevoel dat ze pas na de verandering werden ingelicht over zaken, dat managers niet bereikbaar waren voor het verkrijgen van extra informatie, dat collega's beter waren ingelicht dan zichzelf en dat het niet duidelijk was wat voor invloed de verandering op ze zou hebben. Daarnaast vonden veel medewerkers de hoeveelheid communicatie en het type medium niet adequaat. Door het ontbreken van een goede communicatiestrategie waren zowel het management als de werknemers niet in staat om invloed uit te oefenen op het verloop van de verandering.

Het succes van iedere verandering is dus grotendeels afhankelijk van de mate waarin een organisatie de individuele werknemer kan laten veranderen (Robertson et al, 1993; Coetsee, 1999). Communicatie is hierin sleutelfactor. Weerstand en onzekerheid kunnen erdoor geminimaliseerd worden, betrokkenheid en medewerking juist gemaximaliseerd (Klein, 1996; Kotter & Schlesinger, 1979).

2.1.1 Functie interne communicatie

In bovenstaande paragraaf is er gesteld *dat* heldere en duidelijke communicatie noodzakelijk is voor een succesvolle verandering, maar wordt niet aangegeven *waarom en op welke wijze* interne communicatie wel of niet kan bijdragen in het veranderproces. Hieronder volgt een uiteenzetting over de rol van interne communicatie tijdens organisatieveranderingen.

Organisatiecultuur en interne communicatie

Interne communicatie is van essentieel belang om invloed uit te kunnen oefenen op de individuele, groeps- en organisatie-doelen (George & Jones, 2005). Met behulp van effectieve



interne communicatie worden er namelijk gemeenschappelijke begrippen gecreëerd; een noodzakelijk referentiekader voor het begrijpen van elkaar binnen een organisatie. Het referentiekader voor 'de manier waarop we gewend zijn de dingen hier te doen' vormt de organisatiecultuur binnen een bedrijf (Deal & Kennedy, 1982). Een duidelijke organisatiecultuur leidt ertoe dat werknemers zich beter voelen over wat zij doen, waardoor hun prestaties verbeteren (Denison & Mishra, 1995). In de literatuur wordt er vaak gewezen op de wisselwerking tussen organisatiecultuur en communicatie (e.g. Fine, 1996). Aan de ene kant ontwikkelen organisatieculturen zich door communicatie, aan de andere kant beïnvloeden culturen de wijze van communiceren. Er kan dus gesteld worden dat "culture is communication and communication is culture" (Randlesome, 2002, p.65). Kortom, organisatiecultuur en communicatie zijn twee begrippen die onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn om medewerkers duidelijk te maken wat er van hen verwacht wordt en hoe beslissingen tot stand komen.

Niettemin wordt in de praktijk juist interne communicatie genoemd als één van de belangrijkste oorzaken voor ontevredenheid op de werkvloer (Muchinsky, 1977). Vanwege een matige interne communicatie is het niet duidelijk voor de werknemers wat er van hen verwacht wordt en voelen ze zich niet betrokken bij de organisatie. Daarnaast zorgt gebrekkige interne communicatie ervoor dat relevante kennis niet optimaal wordt gebruikt en lijken veranderprocessen hierdoor te falen (Smelzer & Zener, 1992). Een slechte beoordeling van interne communicatie door de werknemers kan dus van invloed zijn op de veranderbereidheid. Het management blijkt helaas vaak in gebreke te blijven bij pogingen tot het verbeteren van interne communicatie (Davis & Gardner, 2004).

Organisatieklimaat en interne communicatie

Een organisatiecultuur bestaat onder andere uit een organisatieklimaat (Clarke & Iles, 2000). Zo heeft elke organisatie een onderscheidend klimaat en atmosfeer dat aangeeft hoe het is om binnen een bepaald bedrijf te werken. Dit klimaat is gebaseerd op de percepties van de werknemer wat betreft de procedures, praktijken en beloningen van het management (Guest & Conway, 2002; Weber & Weber, 2001). De conclusies die de medewerker trekt over de waarden en prioriteiten van een organisatie, de voorkeur in welke zaken hij of zij energie



steekt en de mate waarin de werknemer optimaal gebruik maakt van zijn competenties en vaardigheden komen tot stand door deze percepties (Iverson, 2000). Ondanks dat veel mensen aannemen dat hun perceptie is gebaseerd op een objectieve waarheid, blijkt dit vaak niet het geval te zijn. Een perceptie bestaat namelijk uit interpretaties van de waarheid (George & Jones, 2005). Het subjectieve karakter van een interpretatie wordt gekenmerkt door de eigen gedachten, gevoelens en ervaringen van een persoon (Aronson, Wilson & Akert, 2004). Dit resulteert in variërende interpretaties van de werkelijkheid bij verschillende individuen.

Een organisatieklimaat is eenvoudiger te veranderen dan een organisatiecultuur, doordat percepties makkelijker zijn te beïnvloeden dan waarden (Kossek & Zonia, 1993; Smidts, Pruyn & Van Riel, 2001). Door de cultuurverandering eerst te introduceren en te implementeren in het organisatieklimaat, zal deze uiteindelijk doorgroeien in de organisatiecultuur (Frahm & Brown, 2007). Ook in dit proces heeft interne communicatie een essentiële rol, aangezien er een cruciale relatie is tussen interne communicatie en het klimaat van de organisatie. Zo tonen de onderzoeksresultaten van Muchinsky (1977) aan dat wanneer de werknemers de interne communicatie als positief ervaren, de respondenten tevens positieve gevoelens over het psychologische milieu van de organisatie en het management hadden en meer het gevoel hadden zich te kunnen identificeren met het bedrijf. Volgens de auteur leiden deze positieve gevoelens tot positieve percepties. Dit is essentieel voor het bewerkstelligen van veranderbereidheid omdat positieve percepties tot positieve attitudes kunnen leiden (Weber & Weber, 2001). Deze aanname wordt onderbouwd door onderzoeksresultaten waaruit blijkt dat het positieve psychologische kapitaal en positieve emoties van werknemers een belangrijke rol kunnen spelen in het tegengaan van negatieve reacties die vaak gepaard gaan met organisatieverandering, zoals cynisme (Avey et al, 2008). Naast het gevonden resultaat dat werknemers meer positieve attitudes ontwikkelen wanneer er duidelijk gecommuniceerd wordt over de doelen van de verandering, kan er bovendien worden gesteld dat de werknemers deze positieve attitudes behouden op langere termijn (Weber & Weber, 2001). In aanvulling hierop blijkt dat de positieve effecten van communicatie op de acceptatie van en betrokkenheid bij de verandering gemedieerd worden door de perceptie van gelijke behandeling (Chawla & Kelloway, 2004).



Beoordeling informatie en communicatie

Percepties zijn dus van invloed op de voorkeur in welke zaken de werknemer energie steekt en de mate waarin deze optimaal gebruik maakt van zijn competenties en vaardigheden (Iverson, 2000). Er kan gesteld worden dat ook de inzet van een werknemer om bij te dragen aan de verandering voor een groot deel wordt bepaald door zijn of haar percepties. Voor het slagen van een organisatieverandering is het immers essentieel dat iedereen dezelfde kant opkijkt en zich inzet om de aanpassingen onderdeel te laten worden van de ‘manier waarop we hier de dingen doen’, de organisatiecultuur. Volgens verschillende onderzoeken kunnen deze percepties beïnvloed worden door interne communicatie. Positieve ervaring van interne communicatie leidt namelijk tot positieve percepties die uiteindelijk kunnen doorgroeien in de organisatiecultuur (Muchinsky, 1997; Weber & Weber, 2001; Chawla & Kelloway, 2004). Er moet echter niet vergeten worden dat de evaluatie van de interne communicatie door respondenten in dit soort onderzoeken tevens zijn gebaseerd op percepties. Zo wordt in verscheidene onderzoeken gesproken over de kwaliteit van de informatie (Hansma & Elving, 2008; De Ridder, 2005). Op deze manier lijkt het alsof de kwaliteit van de informatie objectief gemeten wordt, maar dit is niet het geval. Aan de hand van vragenlijsten en interviews moeten respondenten namelijk zelf aangeven in hoeverre ze het wel of niet eens zijn met de gegeven stellingen. Het gebruik van de term kwaliteit leidt hierdoor tot misverstanden. Vandaar dat in dit onderzoek zal worden gesproken over de beoordeling van interne communicatie. Dit verwijst naar het subjectieve karakter van de percepties van de werknemer omtrent interne communicatie.

Daarnaast is het opvallend dat in bepaalde onderzoeken naar verandercommunicatie een onderscheid wordt gemaakt tussen informatie en communicatie (Hansma & Elving, 2008; De Ridder, 2005). Deze classificatie is gebaseerd op de veronderstelling dat interne communicatie twee hoofddoelen heeft en is op te delen in twee elementen, namelijk informatie en communicatie (Francis, 1989). De informatiefunctie dient voor het informeren van de werknemers over de verandering en op welke wijze hun werkzaamheden hierdoor beïnvloed zullen worden. De communicatie is gericht op het creëren van een gemeenschap die uitmondt in vertrouwen in de organisatie en het management, betrokkenheid en identificatie met de organisatie. Er is nog weinig onderzoek gedaan naar een verschil in effect van beide



functies (Elving, 2005), maar uit recent verkregen onderzoeksresultaten blijken beide elementen andere invloeden te hebben. Zo heeft informatie meer effect op de betrokkenheid en communicatie meer op het vertrouwen in het management (De Ridder, 2004). Daarnaast wordt informatie over veranderingen vooral verschaft door de directie, terwijl de communicatie meer de verantwoordelijkheid is van de direct leidinggevende (Elving & Bennebroek Gravenhorst, 2005). Verder wijst de praktijk uit dat de nadruk vooral ligt op het verschaffen van informatie en bijna niet op het bewerkstelligen van heldere en duidelijke communicatie (Hansma & Elving, 2008). Dit is opmerkelijk aangezien in de literatuur al jaren wordt gewezen op het cruciale effect van de communicatiefunctie tijdens organisatieveranderingen (Armenakis & Bedeian, 1999; Hansma & Elving, 2008). Werknemers die zich bijvoorbeeld sterk identificeren met hun organisatie hebben meer de neiging om zich een ondersteunende attitude aan te meten (Ashfort & Mael, 1989) en beslissingen te maken die consistent zijn met de organisatiedoelen (Postmes, Tanis & De Wit, 2001). Aangezien er een verschil in effect blijkt te bestaan en dit tevens van invloed kan zijn op de veranderbereidheid, is het noodzakelijk hier meer onderzoek naar te verrichten (Elving, 2005). Vandaar dat in dit onderzoek het onderscheid tussen informatie en communicatie wordt aangehouden.

Op basis van bovenstaande veronderstellingen en onderzoeksresultaten kan er gesteld worden dat de percepties omtrent interne communicatie een essentiële rol spelen bij het bewerkstelligen van veranderbereidheid. Positieve ervaring van interne communicatie leidt immers tot positieve attitudes (Weber & Weber, 2001). Veranderbereidheid is een positieve attitude. Vanuit deze redenering, rekening houdend met een mogelijk verschil in effect tussen informatie en communicatie, kunnen de volgende hypothesen worden opgesteld:

- *H1a: De beoordeling van de informatie over de verandering heeft een positief effect op de veranderbereidheid van de werknemers*

- *H1b: De beoordeling van de communicatie over de verandering heeft een positief effect op de veranderbereidheid van de werknemers*

Hoewel er in de vorige paragrafen uiteen wordt gezet dat communicatie een belangrijke rol speelt in het falen of slagen van een organisatieverandering, moet er niet vergeten worden dat dezelfde communicatie tevens blootstaat aan allerlei invloeden. De verwachting van toekomstige resultaten van de verandering staan bijvoorbeeld onder invloed van het vertrouwen in de haalbaarheid en geloof in de relevantie van het veranderproces (Connor, 1995). In dit onderzoek wordt er derhalve nagegaan wat cynisme en verandermoedigheid doen met de interactie tussen medewerker en leidinggevende. De invloed van cynisme en verandermoedigheid op de beoordeling van informatie en communicatie gegeven door de leidinggevendenden aan de lagere lagen in een organisatie worden in dit onderzoek aan de kaak gesteld. Weerstand en veranderbereidheid worden namelijk in de literatuur als twee verschillende concepten behandeld (Elving, 2005; Coetsee, 1999; Armenakis & Bedeian, 1999). Aangezien deze variabelen elkaars tegenhangers zijn, is het noodzakelijk om te kijken op welke wijze deze elkaar beïnvloeden en wat de rol van interne communicatie hierin is. De weerstandsvormen, cynisme en verandermoedigheid, zullen in de onderstaande paragrafen behandeld worden.

2.2 Cynisme

In de wetenschappelijke literatuur bestaan er verschillende definities voor de term cynisme (Stanley et al, 2005; Hinkin, 1998; Johnson & O’Leary-Kelly, 2003). Het ontbreken van een eenduidige definitie is één van de voornaamste redenen waarom er hedendaags nog weinig bekend is over de wijze waarop cynisme ontstaat en wat de invloed is van deze attitude op een organisatieverandering (Stanley et al, 2005). Dean, Brandes en Dhwardkar (1998) definiëren organisatorisch cynisme als een negatieve attitude ten opzichte van het bedrijf. Deze bestaat uit cognitieve, gedrags- en affectieve componenten. Zo vloeit de negatieve houding voort uit de overtuiging dat de organisatie niet integer handelt. Principes zoals eerlijkheid en oprechtheid worden in de ogen van de werknemer opgeofferd voor het behagen van zelfinteresses van leidinggevendenden door middel van acties die zijn gebaseerd op verborgen motieven en misleiding. Dit gaat gepaard met gevoelens van negatieve emoties zoals bedroefdheid, afkeer en zelfs schaamte. Daarnaast is er de tendens tot verachtend en kritisch gedrag ten opzichte van de organisatie. Dit gedrag is consistent met de overtuiging en het affect.



Hoewel bovenstaande definitie van Dean et al (1998) toepasbaar is binnen verschillende contexten, schiet deze door haar te algemene karakter en een gebrek aan precisie tekort in het deductief meetbaar ervan maken (Hinkin, 1998). Stanley et al (2005) zochten daarom naar een definitie die deze mogelijkheid wel kon bieden. Op basis van hun zoektocht naar overeenkomsten in bestaande definities, concluderen de auteurs dat cynisme vooral staat voor “het ongeloof in de motieven van anderen” (p. 452). De onderzoekers benadrukken dat deze omschrijving vanwege haar invariante karakter eveneens bruikbaar is binnen verschillende contexten. De definitie verwijst naar cynisme jegens mensen in het algemeen of naar een specifieke groep. Daarnaast refereert de omschrijving tevens naar één of meerdere individuen binnen een bepaalde context. Cynisme voor veranderingen in het bijzonder definiëren de onderzoekers dan ook als “het ongeloof in de motieven van het management voor een specifieke organisatieverandering” (p.436).

In tegenstelling tot Stanley et al (2005) leggen Reichers et al (1997) meer de nadruk op organisatieveranderingen in het algemeen en niet zozeer op een specifieke organisatieverandering. “Cynicism about organizational change” (CAOC) betreft volgens hen het verlies van het geloof in de leiders van de verandering. Dit is een gevolg van eerder meegemaakte organisatieveranderingen die zijn mislukt. Ondanks beste intenties en bekommernis om het welzijn van de werknemers door hen die verantwoordelijk zijn voor de verandering, stijgt CAOC door dit ongeloof en ervaringen. Cynisme kan hierdoor al snel leiden tot ‘*self-fulfilling prophecies*’ en derhalve het succes van een organisatieverandering behoorlijk in de weg staan (Wanous et al, 2000). Een *self-fulfilling prophecy* is een zelfbevestigende voorspelling waarbij de verwachting van een individu specifiek gedrag uitlokt en waardoor die bepaalde verwachting daadwerkelijk bevestigd lijkt te worden (Aronson et al, 2004). Wanous et al (2000) onderbouwen deze aanname met hun onderzoeksresultaten die aantonen dat er een negatief verband bestaat tussen eerder meegemaakte veranderingen in de organisatie en de motivatie om bij te dragen aan veranderingen. Zij suggereren op basis van deze bevinding dat cynisme in bepaalde mate *self-fulfilling* is en beargumenteren dat daarom eerder gefaalde organisatieveranderingen bespreekbaar gemaakt moeten worden om verder te kunnen gaan. Net als Wanous et al (2000) geven Johnson en O’Leary-Kelly (2003) aan dat het succes of falen van eerdere



veranderingen mogelijk van invloed is op organisatorisch cynisme. Volgens hen resulteert cynisme namelijk in een toename van overtuigingen van oneerlijkheid, gevoelens van wantrouwen en gerelateerde acties tegen de organisatie. Deze toename zou mogelijk deels toegeschreven kunnen worden aan het zoeken naar bevestiging van de werknemer van zijn verwachting dat ook de nieuwe aangekondigde verandering zal mislukken.

Wanous et al (2000) zijn één van de eersten die voor CAOC een meetmaat hebben ontwikkeld door middel van een longitudinaal onderzoek. Zij omschrijven CAOC als een pessimistische visie over het slagen van de verandering doordat de verantwoordelijken voor de aanpassingen gezien worden als ongemotiveerd, incompetent of beide. Hoewel er verschillende vormen van cynisme bestaan met elk hun eigen invloeden en affectieve uitkomsten (Abraham, 2000), beperkt deze studie zich tot het organisatorische cynisme. Aangezien Wanous et al (2000) een definitie voor organisatorisch cynisme bieden waar een bruikbare meetmaat voor ontwikkeld is, zal in dit onderzoek de definitie van Wanous et al (2000) gehanteerd worden.

In de literatuur wordt constant gewezen op de noodzaak van veranderbereidheid voor het slagen van een veranderproces (Elving, 2005; Frahm & Brown, 2007). Echter, de meeste onderzoeken bevestigen juist dat organisatieveranderingen vaak gepaard gaan met een bepaalde mate van cynisme (Abraham, 2000). Eerder is al gesteld dat weerstand en veranderbereidheid elkaars cognitieve tegenhangers zijn. Maar geldt dit ook voor een specifieke weerstandsvorm zoals cynisme? In hoeverre beïnvloedt cynisme de veranderbereidheid van werknemers? Naar aanleiding van de beschreven veronderstellingen en onderzoeksresultaten kan er gesuggereerd worden dat er een hoge mate van cynisme in de organisatie bestaat wanneer er een lage mate van veranderbereidheid is. Andersom zou dit dan ook moeten gelden: wanneer er weinig cynisme in organisatie heerst, zal de veranderbereidheid hoger zijn. Op basis van deze aanname kan de volgende hypothese worden opgesteld:

- *H2: Cynisme heeft een negatief effect op de veranderbereidheid van de werknemer*



2.3 Interne communicatie en cynisme

Op basis van hun onderzoeksresultaten concluderen Qian en Daniels (2008) dat de waargenomen kwaliteit van de informatie, cynisme van collega's en vertrouwen in het management voorspellers zijn van cynisme. Zo kon 72.5% van het cynisme verklaard worden vanuit de onderzochte thema's. De waargenomen kwaliteit van de informatie is hierbij de belangrijkste voorspeller van cynisme. Wanneer er een hoge mate van kwaliteit van informatie over de aanpassingen door de werknemer wordt waargenomen, ontstaat er de neiging tot ontwikkeling van een positieve houding ten aanzien van de organisatieverandering. Aan de andere kant leidt het ervaren van een lage mate van kwalitatief duidelijke informatie tot negatieve attitudes ten opzichte van veranderingen. De auteurs concluderen dat kwaliteit van informatie direct van invloed is op attitudes ten opzichte van organisatieveranderingen.

Reichers et al (1997) vonden eveneens een sterk verband tussen cynische opvattingen en het gebrek aan duidelijke communicatie en respect voor de leidinggevenden. Wanneer werknemers consistent worden geïnformeerd over de noodzaak van de verandering, de vorderingen/problemen rondom het veranderproces en de resultaten van het veranderprogramma, krijgen zij in mindere mate de gelegenheid om informatiegaten zelf op te vullen. Het is derhalve belangrijk dat leidinggevenden transparantie waarborgen rondom het delen van informatie en de werknemers als volwassenen behandelen (Holbeche & Springett, 2004). Verder kunnen managers door het articuleren van een visie de twee componenten van CAOC kunnen beheren. Dit zijn het verbeteren van de percepties voor toekomstige successen en het opbouwen van geloofwaardigheid in de verantwoordelijken voor de veranderingen. Door het kenbaar maken en benadrukken van een visie geven de managers namelijk het signaal af dat zij zich richten op toekomstige kwesties en trachten de organisatie op een wenselijke wijze te sturen (Bommer, Rich & Rubern, 2005).

Kortom, uit verschillende onderzoeken blijkt communicatie vanuit de leidinggevenden een essentiële rol te spelen bij de toe- of afname van cynisme ten opzichte van de verandering (Bommer et al, 2005; Wanous et al 2000; Reichers et al 1997). Er kan dus gesteld worden dat cynisme het resultaat is van communicatieprocessen en tevens de confrontaties tussen



leidinggeevenden en werknemers betreft (Miller & Monge, 1985). Opvallend is dat in de meeste studies naar het verband tussen communicatie vanuit leidinggeevenden en cynisme, communicatie vrijwel altijd als een onafhankelijke variabele dient voor cynisme. In de definitie voor cynisme ligt de nadruk op het verlies van het geloof in de leidinggeevenden. Dit suggereert dat vertrouwen in leidinggeevenden een belangrijke determinant is voor cynisme (Qian & Daniels, 2008). Maar als er wantrouwen, of terwijl cynisme, heerst binnen de organisatie hoe uit dit zich dan in de beoordeling van de informatie en communicatie door werknemers?

Uit onderzoek blijkt dat het vertrouwen in leidinggeevenden van invloed is in hoeverre een werknemer de verschaft informatie als accuraat beoordeeld (Roberts & O'Reilly, 1974; Davis & Gardner, 2004). Er bestaat de mogelijkheid dat wanneer de werknemer het geloof in de leidinggevende is verloren de informatie niet als accuraat acht. Dit kan van invloed zijn op de beoordeling van de informatie en communicatie. Daarnaast zijn interpretaties van acties van een individu uit het verleden van invloed op het vertrouwen. Wanneer een werknemer tevreden is over daden van leidinggeevenden uit het verleden, dan zal deze ook positiever reageren op de informatie en communicatie verstrekt door de leidinggeevenden (Dirks & Ferrin, 2001). Het vertrouwen in het management blijkt een significant effect te hebben op de acceptatie van gegeven argumenten voor de verandering en de legitimiteit van het veranderproces (Rousseau & Tijoriwala, 1999). Bij een hogere mate van vertrouwen, wordt informatie sneller geaccepteerd door de werknemers en daardoor vermoedelijk ook eerder begrepen. Medewerkers die hun manager niet vertrouwen, blijken namelijk een strategie te ontwikkelen waarbij ze zich psychologisch gezien afwenden van deze manager door de communicatie met hen zo minimaal mogelijk te laten zijn (Mayer, Davis & Schoorman, 1995; Scandura, Graen & Novak, 1986; Zand, 1972). Dit gaat ten koste van een open communicatie tussen twee partijen waarin er ruimte kan bestaan om eerlijk en open te zijn en de mogelijkheid tot vragen bestaat (Smith & Barclay, 1997). Werknemers die cynisch zijn over de motieven van het management en weinig vertrouwen in hen hebben, zijn niet eerlijk in het geven van feedback aan de managers. Deze cynische medewerkers gaan er zelfs van uit dat feedback gegeven over de managers niet voor het beoogde doel wordt gebruikt (Smith & Fortunato, 2008). Wanneer dit het geval is, wordt het moeilijk om hen ervan te overtuigen dat



hun opvattingen niet kloppen doordat zij de woorden en daden die noodzakelijk hiervoor zijn al in twijfel brengen. Als pogingen van het management om deze cyclus te doorbreken op korte termijn geen vruchten afwerpen, dan kan een gevolg hiervan zijn dat het management zelf ook cynisch wordt over motieven van de werknemers (Stanley et al, 2005). Dit kan ervoor zorgen dat zij bijvoorbeeld informatie achterhouden en op die manier weer het cynisme van de werknemer versterken. Wanneer een leider op zijn beurt geen informatie verschaft, maar de werknemer is ervan overtuigd dat deze wel toegang heeft tot informatie dan zal dit van invloed zijn op het vertrouwen van de werknemer en de kwaliteit van toekomstige interacties (Davis & Gardner, 2004). Verder hebben werknemers die cynisch over organisatieveranderingen zijn de neiging om bij een tekort aan informatie te suggereren dat ‘de zaken waarschijnlijk niet goed gaan’. Volgens hen zouden ze het anders wel gehoord hebben wanneer dit niet het geval is (Reichers et al, 1997). Door het zelf invullen van informatiegaten om op die manier de situatie te rationaliseren, worden zij bevestigd in hun cynische opvattingen. Dit kan leiden tot informele communicatie (Brimm & Murdock, 1998).

Kortom, cynische werknemers twijfelen zowel aan de communicatie als aan de ‘achterliggende’ motieven (Kanter & Mirvis, 1989). Dit kan zich uiten in de beoordeling van de interne communicatie en daarmee de veranderbereidheid. Naar aanleiding van bovenstaande veronderstellingen en onderzoeksresultaten kunnen de volgende hypothesen worden opgesteld:

- *H3a: Cynisme heeft een negatief effect op de beoordeling van de informatie over de verandering*
- *H3b: Cynisme heeft een negatief effect op de beoordeling van de communicatie over de verandering*

2.4 Cynisme en veranderbaarheid

Veranderbaarheid is te omschrijven als “het individuele disfunctionele en desgeoriënteerde respons als gevolg van teveel stimulatie” (Stensaker, Meyer, Falkenberg & Haueng, 2002, p. 298). Deze term is redelijk nieuw in de literatuur en lijkt veel overeenkomsten te hebben met



cynisme. Beide variabelen ontstaan als een gevolg van eerder meegemaakte veranderprocessen en hebben als belangrijke determinant vertrouwen in de leidinggevenden (Stanley et al, 2005). Toch is er een wezenlijk verschil tussen de twee concepten. Hoewel beide variabelen negatieve attitudes zijn, blijken het twee verschillende reacties op een organisatieverandering te zijn. Cynisme verwijst voornamelijk naar een negatief raamwerk gecreëerd door de werknemer ten opzichte van alles wat met de verandering te maken heeft (Abraham, 2000). Verandermoeheid is meer een gelaten attitude ten opzichte van verandering waardoor werknemers niet mee willen doen of zich capabel genoeg voelen om mee te werken aan het slagen van de verandering (Hansma et al, 2008). Verandermoeheid ontstaat voornamelijk in organisaties waar meerdere veranderpogingen hebben plaatsgevonden en die in de waarneming van de werknemer als niet succesvol worden beschouwd (McElroy, 1996; Morgan, 2001). Kortom, verandermoeheid is een passieve component van weerstand, terwijl cynisme juist meer een actieve vorm is (Hansma et al, 2008).

Net als cynisme is verandermoeheid dus een weerstandsvorm. Zoals eerder aangegeven is weerstand de cognitieve tegenhanger van veranderbereidheid (Elving & Bennebroek Gravenhorst, 2005). Op basis van deze aanname kan er gesteld worden dat een hoge mate van verandermoeheid in een organisatie leidt tot een lage mate van veranderbereidheid laag is. Deze veronderstelling leidt tot de volgende hypothese:

- *H4: Verandermoeheid heeft een negatief effect op de veranderbereidheid van de werknemers*

Heldere communicatie en het creëren van betrokkenheid dragen net als bij cynisme kunnen bij aan het verminderen van verandermoeheid (Connell & Waring, 2002). Wanneer de schuld ligt bij het management voor het falen van het veranderproces, wat de meeste werknemers vinden (Reger et al, 1994), dan is het noodzakelijk dat de geloofwaardigheid weer hersteld wordt (Wanous et al, 2000). Maar aangezien vertrouwen net als bij cynisme een belangrijke rol speelt bij verandermoeheid in hoeverre kan deze communicatie dan nog effectief zijn? Gefaalde successen uit het verleden kunnen namelijk een wrange nasmaak hebben voor de



werknemers en invloed hebben op het heden en de toekomst wat betreft organisatieveranderingen.

Verschillende onderzoekers benadrukken dat onder andere het betrekken van werknemers een positieve invloed kan hebben op de veranderbereidheid (Coetsee, 1999; Madsen et al, 2006; Elving & Bennebroek Gravenhorst, 2005) . Maar wanneer een werknemer verandermoedigheid ondervindt, heeft deze niet meer het gevoel te willen bijdragen aan de verandering. Daarom is het noodzakelijk eerst na te gaan wat voor invloed verandermoedigheid heeft op de beoordeling van informatie en communicatie. Pas daarna kan de interne communicatie effectief worden ingezet. Gezien het gegeven dat net als bij cynisme verandermoedigheid grotendeels wordt bepaald door vertrouwen (Connell & Waring, 2002), maar dat wantrouwen de boventoon voert wanneer verandermoedigheid heerst (Stensaker et al, 2002; Morgan, 2001) en dit invloed kan hebben op de interne communicatie (Hansma et al), worden de volgende hypothesen opgesteld:

- *H5a: Verandermoedigheid heeft een negatief effect op de beoordeling van de informatie over de verandering*
- *H5b: Verandermoedigheid heeft een negatief effect op de beoordeling van de communicatie over de verandering*

Kortom, interne communicatie is belangrijk voor het creëren van veranderbereidheid. Echter, door factoren zoals cynisme en verandermoedigheid wordt mogelijk de beoordeling van de informatie en communicatie beïnvloedt en hiermee de veranderbereidheid onder werknemers. In model 1 wordt aan het begin van dit hoofdstuk is dit schematisch weergegeven.

2.5 Medieërend effect

In dit onderzoek staat centraal dat weerstand en veranderbereidheid elkaars cognitieve tegenhangers zijn. In dit proces blijkt communicatie een sleutelfactor te hebben. Positieve ervaring van interne communicatie kan weerstand minimaliseren en veranderbereidheid maximaliseren (Elving, 2005). Dit zou betekenen dat interne communicatie een medieërend



effect heeft. Cynisme en veranderbaarheid zouden dus moeten afnemen en veranderbaarheid toenemen wanneer de informatie en communicatie als positief worden ervaren. Deze aanname leidt tot de volgende hypothesen:

- *H6a: De beoordeling van informatie over de verandering heeft een medieërend effect op de relatie tussen cynisme en veranderbaarheid*
- *H6b: De beoordeling van communicatie over de verandering heeft een medieërend effect op de relatie tussen cynisme en veranderbaarheid*
- *H7a: De beoordeling van informatie over de verandering heeft een medieërend effect op de relatie tussen veranderbaarheid en veranderbaarheid*
- *H7b: De beoordeling van communicatie over de verandering heeft een medieërend effect op de relatie tussen veranderbaarheid en veranderbaarheid*



Methode

In dit hoofdstuk wordt uiteengezet op welke wijze de beoogde effecten in het hypothetisch model zijn onderzocht.

3.1 Steekproef en procedure

Dit onderzoek is uitgevoerd bij vier verschillende organisaties die bezig waren met de implementatie van een verandering. Aangezien de bedrijven anoniem willen blijven, worden ze aangeduid als organisatie A, B, C en D. In tabel 1 is een korte beschrijving van de organisaties terug te vinden en wordt tevens de soort verandering die zij beogen vermeldt.

Tabel 1: Gegevens organisaties

Organisatie	Omschrijving	Aantal werknemers	Soort verandering	N
A	Verzekerings-organisatie	7000	Fusie: Organisatie A neemt over	74
B	Op wetenschap gebaseerd productie- en dienstenbedrijf	900	Verbetering om te overleven	98
C	Financiële organisatie	14065	Fusie: Organisatie C neemt over	82
D	Internationaal distributie- en productiebedrijf dat zich richt op diervoedingsproducten	180	Reorganisatie t.b.v. kostenreductie en verhoging van de efficiëntie	49

Binnen de organisaties is er een online survey random verspreid door middel van een e-mail. De beslissing om de survey in te vullen was op geheel vrijwillige basis. In totaal zijn er 586 vragenlijsten ingevuld. Hiervan waren er 396 respondenten die meer dan de helft van de vragen ingevuld hebben en alleen deze vragenlijsten werden als bruikbaar geacht voor verdere analyses.

In dit onderzoek ligt de nadruk op de percepties van de werknemers. Personen met een leidinggevende functie zijn daarom door middel van select cases buiten beschouwing gelaten in de analyses. In tabel 1 staat het aantal respondenten vermeldt die na deze schifting

overbleven (N). Na de selectie waren er nog 303 werknemers over. Binnen deze groep was 31,7% vrouw en 68,3% waren mannelijke werknemers. De gemiddelde leeftijd van deze selecte groep was 40,1 jaar ($SD = 10.79$) en de gemiddelde loopbaan jaren bedroeg 16,84 jaar ($SD = 11.26$).

3.2 Operationalisatie

Er is in dit onderzoek gebruik gemaakt van de vragenlijst Communication and Attitudes Towards Organizational Change Questionnaire (CATOCQ). Deze nieuwe vragenlijst is in maart 2008 opgesteld door een onderzoeksgroep, bestaande uit onderzoekers en scriptiestudenten van de Master Communicatiewetenschap aan de faculteit Maatschappij- en Gedragwetenschappen van de Universiteit van Amsterdam. Deelnemers van deze groep specialiseren zich al geruime tijd in het vakgebied Communicatie en Organisatieverandering. Dit onderzoek maakt tevens deel uit van de onderzoeksgroep.

De CATOCQ is gebaseerd op de Communication and Organizational Change Questionnaire (COCQ) van Bennebroek Gravenhorst, Elving en Werkman (2005). Zij beargumenteren dat het noodzakelijk is om te achterhalen welke aspecten van de communicatie problematisch zijn. Daarnaast is het volgens de auteurs essentieel dat het mogelijk is om het communicatiegedrag van 'change agents' (de persoon of groep die streeft naar een effectieve verandering) te evalueren. Op basis van dit soort informatie kunnen er namelijk ideeën ontwikkeld worden voor het verbeteren van de communicatie tijdens veranderingen.

De COCQ richt zich op vier relevante hoofdonderwerpen binnen het communicatieperspectief op organisatieveranderingen. Ten eerste ligt de nadruk op de redenen achter de veranderingen ervan uitgaande dat deze zijn gericht op het verbeteren van het functioneren van de organisatie. Voorbeelden van COCQ-vragen zijn 'Waarom verandering?' en 'Wat zijn de doelen?'. Daarnaast wordt met de COCQ beoogd verschillende aspecten van de communicatie te omvatten en zich niet te beperken tot beschikbaarheid en kwaliteit van de informatie. Voorbeelden van COCQ-vragen die dit tweede hoofdonderwerp moeten meten zijn 'Hoe is de verandercommunicatie georganiseerd?', 'Welke communicatiestrategieën worden er gebruikt?', 'Hoe waarderen de medewerkers de informatie?' en 'Is er ruimte voor

- Het management dat een organisatie wenst te veranderen, moet eerst tonen dat het houdt van die organisatie -
John Tusa 1936, Engels radio journalist

verschillende ideeën?'. Verder besteedt de COCQ aandacht aan het communicatiegedrag van change agents, met name topmanagers, verandermanagers en lijnmanagers. Dit wordt geanalyseerd door vragen als *'Wie zijn de change agents?'* en *'Waar communiceren de change agents over?'*. Tot slot vestigt de COCQ de aandacht op zowel negatieve als positieve attitudes van de individuen in een organisatie. Voorbeelden van COCQ-vragen rondom dit onderwerp zijn *'Heerst er onzekerheid?'* en *'Is er steun en inzet voor de verandering?'*.

Hoewel de survey COCQ een geschikt instrument blijkt te zijn voor het analyseren van de motieven achter de veranderingen, de diverse elementen van de (verander)communicatie, het communicatiegedrag van *change agents* en tenslotte de attitudes van de individuen in een organisatie (Bennebroek Gravenhorst et al, 2005) worden bepaalde recente en essentiële onderwerpen buiten beschouwing gelaten. Deze onderwerpen zijn door de onderzoeksgroep van de Master Communicatiewetenschap toegevoegd aan de vragenlijst CATOCQ. Zo bestaat de COCQ uit 11 onderwerpen en de CATOCQ uit 13 onderwerpen. Negen onderwerpen van de CATOCQ komen overeen met die van de COCQ. De vijf andere onderwerpen betreffen de intenties van een individu voor het eventueel verlaten van de organisatie, verandermoeheid, cynisme, zelfontplooiing en de houding ten opzichte van de fusie. De toegevoegde stellingen aan de CATOCQ voor deze vijf nieuwe onderwerpen zijn gebaseerd op vragenlijsten die zijn gebruikt in eerder verrichte onderzoeken. Hieronder worden de bronnen van de stellingen vermeld voor de onderwerpen die in dit onderzoek aan bod komen. Tot slot is de mate van begrijpelijkheid van de vragenlijst getest door proefpersonen met en zonder communicatiewetenschappelijke achtergrond, collega's van andere universiteiten en methodiekdocenten de CATOCQ voor te leggen.

Cynisme

De vragenlijst CATOCQ verschaft voor het meten van cynisme 19 items; 15 stellingen zijn gebaseerd op het onderzoek van Wanous et al (2000), vier stellingen zijn afkomstig uit het onderzoek van Werkman (2006). In tabel 2 zijn deze items terug te vinden. Op een zevenpuntsschaal konden de respondenten aangeven in hoeverre zij het eens waren met een stelling. De schaal liep van 1 *'volledig mee oneens'* tot 7 *'volledig mee eens'*. De factoranalyse voor deze 19 stellingen resulteerde in vier componenten. In tabel 2 zijn de



factorladingen voor de items binnen deze vier componenten terug te vinden. De twee stellingen *'Het management / De directie is gemotiveerd om de verandering tot een succes te maken'* en *'Eerdere veranderingen bepalen voor een groot deel hoe ik over de huidige verandering denk'* laadden op geen van de componenten. De eerste component betrof voornamelijk het cynisme ten opzichte van veranderingen binnen de organisatie (Eigenwaarde = 5.54). De tweede component richtte zich specifiek op het cynisme jegens het topmanagement (Eigenwaarde = 2.18). Component 3 daarentegen leek meer de algemene houding ten opzichte van veranderingen binnen de organisatie te meten (Eigenwaarde = 1.70). Tot slot lag bij de vierde component de nadruk op de persoonlijke gevolgen door de verandering (Eigenwaarde = 1.39).

Naar aanleiding van de factoranalyses van Wanous et al (2000) en Werkman (2006) werd er verondersteld dat er ook nu vier dimensies van cynisme zouden worden gevonden. Deze vier componenten betroffen het succes uit eerdere veranderingen, cynisme ten opzichte van veranderingen binnen de organisatie, cynisme ten opzichte van het topmanagement (Wanous et al, 2000) en de algemene houding ten opzichte van veranderingen binnen de organisatie (Werkman, 2006). Drie van de gevonden componenten voor cynisme komen overeen met de resultaten uit de factoranalyse in dit onderzoek. Alleen de component die het succes uit eerdere veranderingen moet meten, is hier niet gevonden. Een nieuwe factor die de persoonlijke gevolgen door de verandering meet daarentegen wel.

Aangezien het in dit onderzoek gaat over cynisme ten opzichte van veranderingen binnen de organisatie is er gekozen alleen component 1 mee te nemen. Hoewel Wanous et al (2000) slechts vier stellingen schaarden onder deze factor, laadden er in dit onderzoek zeven items op component 1. Dit is terug te zien in tabel 2. Er is echter de voorkeur gegeven om de stelling *'In deze organisatie hebben veranderingen over het algemeen positieve gevolgen voor mijn werkzaamheden gehad'* buiten beschouwing te laten. De achterliggende reden hiervoor was dat dit item beter leek te passen bij de vierde component aangezien deze de persoonlijke

- Het management dat een organisatie wenst te veranderen, moet eerst tonen dat het houdt van die organisatie -
John Tusa 1936, Engels radio journalist

Tabel 2: Vier dimensies voor cynisme

Item	Component 1	Component 2	Component 3	Component 4
In deze organisatie hebben veranderingen over het algemeen het beoogde effect bereikt	.722			
Rond de meeste veranderingen binnen de organisatie wordt niet waargemaakt wat beloofd was	.722			
Veranderingen binnen deze organisatie zijn positief geweest voor de organisatie	.722			
Veranderingen binnen de organisatie leiden meestal niet tot verbetering	.703			
In deze organisatie hebben veranderingen over het algemeen tot niets geleid	.671			
Suggesties om problemen op te lossen leveren binnen de organisatie geen echte verandering op	.611			
In deze organisatie hebben veranderingen over het algemeen positieve gevolgen voor mijn werkzaamheden gehad	.529			
Het management/De directie heeft niet genoeg inzicht in wat er moet gebeuren		.827		
Het management/De directie beschikt niet over de vaardigheden die nodig zijn om de verandering te laten slagen		.826		
Het management/De directie doet niet genoeg moeite om de problemen op te lossen		.759		
Het management/De directie maakt zich alleen druk om het eigen salaris		.731		
Er worden binnen de organisatie te veel veranderingen tegelijkertijd ingevoerd			.773	
Er is onvoldoende tijd binnen de organisatie om de veranderingen door te voeren			.733	
Veranderingen binnen deze organisatie vragen te veel aandacht			.729	
Door de veranderingen binnen de organisatie kom ik niet toe aan mijn dagelijkse werk			.652	
In deze organisatie hebben veranderingen over het algemeen negatieve gevolgen voor mijn functie gehad				.778
Eerdere veranderingen binnen de organisatie hebben ongewenste gevolgen voor mijn privéleven gehad				.771

Noot. Factorloadingen $\leq .50$ zijn niet vermeld

gevolgen door de verandering meet. De rest van de stellingen zijn meer gericht op de wijze waarop de organisatie wordt beïnvloed door de verandering en niet zozeer het individu.

Zonder dit item hadden de overgebleven zes stellingen binnen deze component een factorlading $>.60$. Uit de betrouwbaarheidsanalyse bleek dat de Cronbach's alpha hoger werd wanneer de stelling *'In deze organisatie hebben veranderingen over het algemeen tot niets geleid'* geen onderdeel vormde van de nieuw gevormde variabele. Er is voor gekozen om deze buiten beschouwing te laten aangezien deze stelling door Wanous et al (2000) toch al niet werd meegerekend bij het meten van cynisme ten opzichte van veranderingen binnen de organisatie. Uiteindelijk bleven er vijf stellingen over. Samen vormden ze een ééndimensionale schaal met een verklaarde variantie van 57% en een Cronbach's alpha van .81 ($M = 4.03$, $SD = 0.89$). De nieuw gevormde variabele geeft aan in welke mate er cynisme ten opzichte van de verandering binnen de organisatie heerst.

Verandermoeheid

Hansma et al (2008) concluderen op basis van de resultaten van hun onderzoek naar verandermoeheid dat zes stellingen deze latente variabele meetbaar maken. Deze items zijn meegenomen in de vragenlijst CATOCQ. Voorbeelden van de items zijn *'Ik zou het meer naar mijn zin hebben in de organisatie als er minder veranderd zou worden'*, *'Ik word moe van alle veranderingen'* en *'De veranderingen volgen elkaar zo snel op, dat ik geen zin meer heb om me erin te verdiepen'*. De schaal liep van 1 *'volledig mee oneens'* tot 7 *'volledig mee eens'*. Uit de factoranalyse bleek de stelling *'Ik denk dat veranderingen beter verlopen als voorgaande veranderingen geëvalueerd worden'* echter niet bij de andere manifeste variabelen te passen. De oorzaak hiervoor kan zijn dat de andere vijf variabelen daadwerkelijk de mate van verandermoeheid meten en de bovengenoemde variabele meer aangeeft in hoeverre de respondent het (on)eens is met de genoemde suggestie om veranderingen succesvoller te kunnen implementeren. Vandaar dat gekozen is om slechts de andere vijf stellingen te gebruiken voor het meetbaar maken van verandermoeheid. Door het achterwege laten van deze stelling werd de Cronbach's alpha aanzienlijk hoger, namelijk .91 ($M = 3.57$, $SD = 1.40$). De vijf stellingen laadden op één component en hadden een verklaarde variantie van 74%. Deze nieuw gevormde variabele geeft aan in welke mate er verandermoeheid ten opzichte van de verandering binnen de organisatie heerst.



- Het management dat een organisatie wenst te veranderen, moet eerst tonen dat het houdt van die organisatie -
John Tusa 1936, Engels radio journalist

Beoordeling van de informatie over de verandering

Bennebroek et al (2005) verschaffen in de COCQ voor het meten van de informatie over de verandering acht stellingen. Deze zijn opgenomen in de CATOCQ. Voorbeelden van de items zijn *'De informatie over de verandering is op tijd'*, *'De informatie over de verandering is goed te vinden'*, *'De informatie over de verandering beantwoordt al mijn vragen over de verandering'* en *'De informatie over de verandering is te begrijpen'*. De schaal liep van 1 *'volledig mee oneens'* tot 7 *'volledig mee eens'*. De factoranalyse kwam uit op één component met een verklaarde variantie van 69%. De betrouwbaarheid is met .94 hoog ($M = 4.23$, $SD = 1.32$). De nieuwe gevormde variabele geeft aan in welke mate de verstrekte informatie over de verandering positief of negatief beoordeeld wordt.

Beoordeling van de communicatie over de verandering

Volgens Smidts et al (2001) is de variabele communicatieklimaat meetbaar te maken door middel van manifeste variabelen als openheid, participatie en support. Een onderdeel van support is tevens informele communicatie. In de vragenlijst CATOCQ bestaan deze manifeste variabelen uit totaal 17 stellingen. Deze stellingen zijn afkomstig uit de COCQ en in lijn met wat Smidts et al (2001) communicatieklimaat noemen. Een voorbeeld van een stelling die valt onder openheid is *'Problemen op het werk worden openlijk besproken'*. Bij participatie moet gedacht worden aan items als *'Ik word gestimuleerd input te leveren voor de verandering'*. Support bestaat uit stellingen als *'Iedereen mag zijn of haar mening geven over de verandering'*. Informele communicatie betreft items als *'Er gaan op mijn afdeling veel geruchten rond over de verandering'*. De schaal liep van 1 *'volledig mee oneens'* tot 7 *'volledig mee eens'*. Omdat de stellingen rondom openheid gericht zijn op het communicatieklimaat in het algemeen, zijn deze in de factoranalyse buiten beschouwing gelaten. Participatie en support plus informele communicatie worden in de COCQ geschaard onder communicatie over de verandering. Voor deze 12 stellingen is derhalve een factoranalyse uitgevoerd.

De factoranalyse voor communicatie over de verandering resulteerde in drie componenten. In tabel 3 zijn de factorladingen voor de stellingen van de verschillende componenten terug te vinden. Component 3 was niet bruikbaar, omdat deze maar twee variabelen bevatte



(Eigenwaarde = 1.06). De tweede component betrof de informele communicatie (Eigenwaarde = 1.53). Component 1 bestond uit stellingen die gingen over de participatie en support met betrekking tot de verandering (Eigenwaarde = 3.80). Aangezien het hier gaat om de beoordeling van de communicatie, is er gekozen om de informele communicatie achterwege te laten. Het gaat er voornamelijk om in hoeverre werknemers het gevoel hebben

Tabel 3: Drie dimensies voor de beoordeling van de communicatie

Item	Component 1	Component 2	Component 3
Ik word gestimuleerd om input te leveren voor de verandering	.841		
Mijn ideeën over de verandering worden serieus genomen	.835		
Ik word actief betrokken bij de verandering	.803		
Suggesties met betrekking tot de verandering worden serieus genomen door het management	.660		
Iedereen mag zijn of haar mening geven over de verandering	.607		
Kritisch meedenken over de verandering wordt niet gewaardeerd	.602		
Er gaan op mijn afdeling veel geruchten rond over de verandering		.783	
Van collega's hoor ik vaak meer over de verandering dan van leidinggevendenden		.674	
Ik praat voornamelijk met mijn directe collega's over de verandering		.624	
De informatie over de verandering die ik van collega's krijg, is vaak tegenstrijdig aan dat van leidinggevendenden		.595	
Ik heb onvoldoende zeggenschap over de verandering			.806
Er wordt onvoldoende geluisterd naar mijn mening over de verandering			.675

Noot. Factorloadingen $\leq .50$ zijn niet vermeld

dat zij worden betrokken in het veranderproces en in hoeverre zij ervaren dat ze serieus worden genomen. Informele communicatie lijkt meer iets te zijn wat uit een slechte beoordeling van de communicatie kan voortvloeien. Dit is niet van toepassing in dit onderzoek.

- Het management dat een organisatie wenst te veranderen, moet eerst tonen dat het houdt van die organisatie -
John Tusa 1936, Engels radio journalist

Hoewel er in de COCQ een onderscheid wordt gemaakt tussen participatie en support met betrekking tot de verandering (Bennebroek Gravenhorst et al, 2005), komt dit niet terug in de factoranalyse. Zowel component 1 als component 3 bestaan uit stellingen van beide variabelen. Omdat bovengenoemde classificatie van het communicatieklimaat omtrent de verandering voor dit onderzoek niet van belang is, zijn alle stellingen van deze twee componenten samengevoegd. In het onderzoek van Bennebroek Gravenhorst et al (2005) bestonden participatie en support uit deze 8 items. Door de stelling *'Ik heb onvoldoende zeggenschap over de verandering'* niet mee te nemen, kon de Cronbach's alpha een stuk omhoog. Dit item is dan ook buiten beschouwing gelaten. De zeven stellingen hadden een factorlading $>.60$. De betrouwbaarheid voor de beoordeling van de communicatie over de verandering is $.83$ ($M = 4.09$, $SD = 1.03$) en werd niet hoger als er een item verwijderd zou worden. De nieuw gevormde variabele geeft aan in welke mate de communicatie over de verandering positief of negatief beoordeeld wordt

Veranderbereidheid

Voor het meten van de latente variabele veranderbereidheid verschaft de CATOCQ negen stellingen. Deze zijn afkomstig uit de COCQ van Bennebroek Gravenhorst et al (2005). Voorbeelden van veranderbereidheid zijn *'Ik sta achter de verandering'*, *'Ik zie de verandering als een positieve uitdaging'*, *'Ik zet me met plezier in voor de verandering'* en *'Ik vind het moeilijk om mee te doen met de verandering'*. De schaal liep van 1 *'volledig mee oneens'* tot 7 *'volledig mee eens'*. De Cronbach's alpha is $.87$ ($M = 4.66$, $SD = 1.02$) met een verklaarde variantie van 64%. Deze nieuw gevormde variabele meet de bereidheid tot verandering.



Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de analyses besproken. In alle analyses zijn de controlevariabelen geslacht en leeftijd meegenomen.

4.1 Correlaties

In tabel 4 worden de correlaties tussen de variabelen uit dit onderzoek weergegeven. Alle correlaties tussen de variabelen uit het model zijn significant. Zowel cynisme als veranderbaarheid correleert negatief met de andere variabelen. Dit betekent dat bij de toename van cynisme en veranderbaarheid de andere variabelen afnemen. De veranderbereidheid, beoordeling van de informatie en communicatie worden negatiever wanneer cynisme toeneemt. Dit is ook het geval bij veranderbaarheid.

Tabel 4: Correlaties tussen de variabelen uit het conceptueel model

Variabele	1.	2.	3.	4.	5.
1. Cynisme					
2. Veranderbaarheid	.34**				
3. Beoordeling informatie	-.35**	-.19**			
4. Beoordeling communicatie	-.35**	-.19**	.55**		
5. Veranderbereidheid	-.43**	-.46**	.43**	.55**	
Leeftijd	.17**	.22**	-.04	-.05	-.12*
Geslacht (0 = vrouw; 1 = man)	.06	.05	-.09	.02	.03

*: $p < .05$; **: $p < .01$. N = 303.

Opvallend is dat cynisme en de beoordeling van de informatie even sterk correleren als cynisme en de beoordeling van de communicatie. Dit is ook het geval tussen veranderbaarheid en de beoordeling van zowel de informatie als de communicatie. Het verband tussen cynisme en de beoordeling van informatie en communicatie is aanzienlijk sterker dan die tussen veranderbaarheid en de beoordeling van informatie en communicatie. Daarentegen is de correlatie tussen veranderbaarheid en veranderbereidheid iets sterker dan



tussen cynisme en veranderbereidheid; het verschil is niet uitermate groot. Tussen de beoordeling van de communicatie en veranderbereidheid bestaat er een redelijk positieve samenhang. Deze correlatie is een stuk hoger dan de samenhang tussen de beoordeling van de informatie en veranderbereidheid. Alle variabelen correleren het sterkst met veranderbereidheid.

Uit tabel 4 blijkt verder dat er tussen leeftijd en cynisme een zwak positief verband bestaat. Dit is ook het geval bij verandermoetheid. Deze correlatie is tevens hoger dan de samenhang tussen leeftijd en cynisme. Kortom, hoe ouder iemand is, hoe cynischer deze persoon is. Hetzelfde geldt voor verandermoetheid; hoe ouder de persoon is, hoe meer verandermoetheid deze ervaart. Tussen veranderbereidheid en leeftijd bestaat er juist een zwakke negatieve samenhang. Hoe jonger het individu, hoe meer deze bereid is om te veranderen.

4.2 Het testen van de hypothesen

Hypothese H1a veronderstelt dat de beoordeling van de informatie over de verandering een positief effect heeft op de veranderbereidheid. Het effect van de beoordeling van de informatie op de veranderbereidheid is significant ($B = .43$, $SE = .04$, $\beta = .33$, $p < .001$). Hoe positiever de informatie over de verandering wordt beoordeeld door de werknemers, des te meer deze bereid zijn te veranderen. Dit resultaat onderbouwt H1a. Verder blijkt ook de beoordeling van de communicatie een significant effect te hebben op de veranderbereidheid ($B = .55$, $SE = .05$, $\beta = .54$, $p < .001$). De gevonden uitkomst bevestigt H1b. Deze hypothese betreft het veronderstelde positieve effect van de beoordeling van de communicatie op bereidheid. Tot slot heeft ook de controlevariabele leeftijd een significant effect op veranderbereidheid ($B = -.10$, $SE = .01$, $\beta = -.01$, $p < .05$).

H2 heeft betrekking op het negatieve effect van cynisme op de veranderbereidheid. Uit de analyses blijkt dat het gevonden effect van cynisme op veranderbereidheid significant is ($B = -.43$, $SE = .06$, $\beta = -.49$, $p < .001$). Een hogere mate van cynisme binnen een organisatie leidt tot een lagere mate van veranderbereidheid. Op basis van dit resultaat kan H2 worden aangenomen. H3a en H3b veronderstellen het negatieve effect van cynisme op zowel de beoordeling van informatie als communicatie. De bevindingen voor het effect van cynisme op

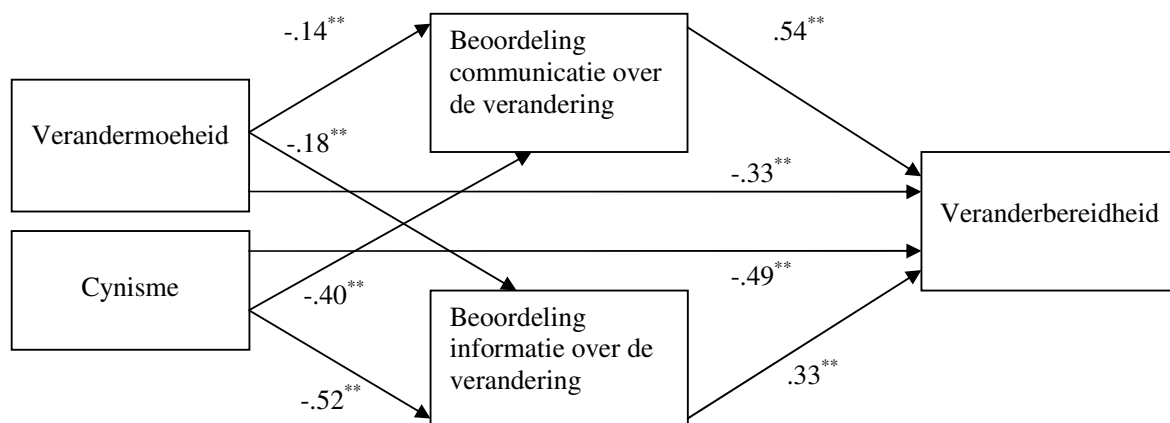


zowel de beoordeling van de informatie ($B = -.35$, $SE = .08$, $\beta = -.52$, $p < .001$) als op de beoordeling van de communicatie ($B = -.35$, $SE = .06$, $\beta = -.40$, $p < .001$) zijn significant. Een hoge mate van cynisme binnen een organisatie leidt tot een minder goede beoordeling van de interne communicatie. De resultaten bevestigen hiermee H3a en H3b.

H4 gaat ervan uit dat veranderbaarheid een negatief effect heeft op veranderbaarheid. Het onderzoeksresultaat voor het effect van veranderbaarheid op veranderbaarheid is significant ($B = -.46$, $SE = .04$, $\beta = -.33$, $p < .001$). Hoe meer veranderbaarheid er heerst binnen de organisatie, hoe minder er sprake is van veranderbaarheid onder werknemers. Deze bevinding bevestigt H4. H5a en H5b betreffen het negatieve effect van veranderbaarheid op zowel de beoordeling van informatie als communicatie. Veranderbaarheid heeft een significant effect op zowel de beoordeling van de informatie ($B = -.19$, $SE = .05$, $\beta = -.18$, $p < .001$) als op de beoordeling van de communicatie ($B = -.19$, $SE = .04$, $\beta = -.14$, $p < .001$). Een hoge mate van veranderbaarheid heeft als gevolg dat de interne communicatie slechter wordt beoordeeld. Dit resultaat onderbouwt H5a en H5b.

In model 2 zijn de beta coëfficiënten tussen de onafhankelijke, medieërende en afhankelijke variabelen weergegeven.

Model 2 Beta coëfficiënten van de onderzochte relaties tussen cynisme en veranderbaarheid met beoordeling communicatie en informatie over de verandering en veranderbaarheid. *: $p < .01$; **: $p < .001$



4.3 Mediatie analyse

Zoals uit Model 1 blijkt, staan er in dit onderzoek vier mediatieprocessen centraal. Een medieërende variabele Z is een variabele die medieëert tussen een onafhankelijke variabele X en een afhankelijke variabele Y (Baron & Kenny, 1986). In dit onderzoek is zowel de beoordeling van de informatie als de beoordeling van de communicatie een mediatorvariabele. Eén van de veronderstelde mediatieprocessen loopt van cynisme via de beoordeling van de informatie naar veranderbereidheid. De tweede veronderstelling betreft het medieërende effect van de beoordeling van de communicatie tussen cynisme en veranderbereidheid. De derde en vierde aannames van een mogelijk mediatieproces zijn hetzelfde als respectievelijk de eerste en de tweede maar betreffen dan de verandermoeheid in plaats van cynisme.

Volgens Baron en Kenny (1986) zijn er vier stappen nodig om een mediator-effect te kunnen aantonen. De eerste voorwaarde is dat de onafhankelijke variabele een significant effect moet hebben op de afhankelijke variabele. Ten tweede wordt er geacht dat de onafhankelijke variabele een significant effect heeft op de mediator. Daarnaast moet de mediator weer een significant effect hebben op de afhankelijke variabele. Tot slot dient het resterende effect van de onafhankelijke variabele af te nemen of zelfs te verdwijnen wanneer de mediator wordt meegenomen in de analyse.

4.4 Uitkomsten mediatieprocessen

Zoals uit bovenstaand model blijkt, bestaat er tussen alle relaties een significant effect. Hiermee is aan de eerste drie voorwaarden van Baron en Kenny (1986) voldaan. Nu is het mogelijk om te kijken naar een eventueel medieërend effect tussen cynisme, verandermoeheid, de beoordeling van de interne communicatie en veranderbereidheid.

Er is sprake van een medieërend effect wanneer het effect van de onafhankelijke variabele X op de afhankelijke variabele Y afneemt of zelfs verdwijnt wanneer de medieërende variabele Z constant wordt gehouden (Baron & Kenny, 1986). Om dit na te gaan zijn er voor de veronderstelde mediatieprocessen in dit onderzoek regressieanalyses uitgevoerd, waarbij de medieërende variabelen beoordeling informatie en communicatie constant werden gehouden.



Door deze regressiecoëfficiënten te vergelijken met die van het effect van de onafhankelijke variabelen (cynisme en veranderbaarheid) op de afhankelijke variabele (veranderbaarheid), kon er vastgesteld worden of er wel of niet sprake was van mediatieprocessen.

Hypothese 6a veronderstelt dat de beoordeling van informatie over de verandering een medieërend effect op de relatie tussen cynisme en veranderbaarheid. Wanneer de beoordeling van de informatie de relatie tussen cynisme en veranderbaarheid verklaart, dan zou dit moeten betekenen dat de veranderbaarheid niet langer samenhangt met cynisme als de beoordeling van de informatie constant wordt gehouden. In deze situatie behoort de partiële regressiecoëfficiënt van cynisme niet statistisch significant te zijn. Dit is niet het geval. Het effect van cynisme ($B = -.31$, $\beta = -.36$, $SE = .06$, $p < .001$) op de bereidheid blijkt statistisch significant te zijn wanneer de beoordeling van de informatie ($B = .32$, $\beta = .25$, $SE = .04$, $p < .001$) constant wordt gehouden. Er is derhalve geen sprake van een volledige mediatie.

Echter, in model 2 is te zien dat de partiële regressiecoëfficiënt voor cynisme en veranderbaarheid $-.49$ bedraagt. Het effect van cynisme op veranderbaarheid wordt met $-.36$ een stuk zwakker wanneer de beoordeling van de informatie constant wordt gehouden. Er is dus sprake van een gedeeltelijke mediatie. H6a kan worden aangenomen. Uit de regressieanalyse blijkt tevens dat cynisme een sterker effect op de veranderbaarheid dan de beoordeling van de informatie over de verandering.

Het effect van cynisme ($B = -.27$, $\beta = -.31$, $SE = .06$, $p < .001$) op veranderbaarheid wanneer de beoordeling van de communicatie ($B = .45$, $\beta = .45$, $SE = .05$, $p < .001$) constant wordt gehouden, is significant. Met $-.31$ is deze partiële regressiecoëfficiënt een stuk zwakker dan $-.49$ en suggereert daarmee dat er een gedeeltelijke mediatie bestaat. H6b, het medieërende effect van de beoordeling van communicatie tussen cynisme en veranderbaarheid, wordt door middel van dit resultaat bevestigd. Tot slot heeft in tegenstelling tot de beoordeling van de informatie de beoordeling van de communicatie een sterker effect op de veranderbaarheid dan cynisme.

Uit de analyse voor het mediatiëproces van veranderbaarheid via de beoordeling van de informatie naar de veranderbaarheid, blijkt dat zowel veranderbaarheid ($B = -.39, \beta = -.29, SE = .04, p < .001$) als de beoordeling van de informatie ($B = .35, \beta = .27, SE = .04, p < .001$) significant zijn. Ook hier is dus geen sprake van volledige mediatië. De sterkte van het effect van veranderbaarheid en de beoordeling van de informatie op de veranderbaarheid liggen dicht bij elkaar. In model 2 is terug te vinden dat het effect van veranderbaarheid op veranderbaarheid een partiële regressiecoëfficiënt heeft van $-.33$. Het verschil met deze waarde wanneer de beoordeling van de informatie constant wordt gehouden, namelijk $-.29$, is niet uitermate groot. Dit gevonden resultaat bevestigt H7a: de beoordeling van informatie heeft een medierend effect op de relatie tussen veranderbaarheid en veranderbaarheid.

Hetzelfde geldt voor het veronderstelde mediatiëproces tussen veranderbaarheid ($B = -.37, \beta = -.27, SE = .03, p < .001$), de beoordeling van de communicatie ($B = .48, \beta = .47, SE = .04, p < .001$) en veranderbaarheid. Deze waarden zijn significant en er bestaat een klein verschil tussen de regressiecoëfficiënten als de beoordeling van communicatie constant wordt gehouden met de waarde als de beoordeling van communicatie niet constant wordt gehouden. Dit betekent dat er sprake is van mediatië en bevestigt H7b. De beoordeling van de communicatie heeft daarnaast een veel sterker effect op veranderbaarheid dan veranderbaarheid.



Conclusie en discussie

Het doel van dit onderzoek was om te achterhalen in hoeverre cynisme en veranderbaarheid de beoordeling van interne communicatie door werknemers en hun veranderbaarheid beïnvloeden. Door middel van het opgestelde model 1 is dit getoetst. Op basis van de gevonden resultaten kunnen alle hypothesen in dit onderzoek worden aangenomen. Dit betekent dat veranderbaarheid en cynisme inderdaad een negatief effect hebben op de beoordeling van interne communicatie en veranderbaarheid. Cynisme en veranderbaarheid leiden tot een slechte beoordeling van interne communicatie en zorgen ervoor dat werknemers minder bereid zijn om te veranderen. Cynisme heeft daarbij een sterker effect op interne communicatie dan veranderbaarheid. Verder is het effect van de beoordeling van communicatie op veranderbaarheid sterker dan de beoordeling van informatie. Daarnaast heeft de beoordeling van interne communicatie een gedeeltelijk medeërend effect tussen veranderbaarheid en zowel veranderbaarheid als cynisme. Een positieve beoordeling van interne communicatie kan ervoor zorgen dat cynisme en veranderbaarheid afnemen en veranderbaarheid toeneemt. Omgekeerd leidt een slechte beoordeling van interne communicatie tot een toename van cynisme en veranderbaarheid en een afname van veranderbaarheid. Hieronder zijn interpretaties van de gevonden resultaten te vinden.

Uit de bevindingen blijkt dat de beoordeling van interne communicatie een sterk effect heeft op de veranderbaarheid van de werknemers. Dit is in lijn met uitkomsten uit eerder onderzoek en bevestigt de hypothesen dat de beoordeling van informatie en communicatie een positief effect hebben op de veranderbaarheid. Het is opmerkelijk dat in dit onderzoek de beoordeling van de communicatie door werknemers een veel sterker effect heeft op hun veranderbaarheid dan de beoordeling van de informatie. Deze bevinding is in tegenspraak met de gevonden resultaten van Elving en Bennebroek Gravenhorst (2005) waar de kwaliteit van de informatie juist één van de belangrijkste voorspellers was van veranderbaarheid en niet het communicatieklimaat. Dit kan komen doordat Elving en Bennebroek Gravenhorst (2005) zich voornamelijk richtten op de algemene gang van zaken rond de communicatie in de organisatie en niet specifiek op communicatie rondom de verandering.



- Vertel het mij en ik zal het vergeten, laat het mij zien en ik zal het mij herinneren, betrek mij erin en ik zal het begrijpen -
Chinees spreekwoord

Een mogelijke verklaring voor een sterker effect van de beoordeling van de communicatie over de verandering op veranderbereidheid dat is gevonden in dit onderzoek kan zijn dat de communicatie zich richt op het creëren van een gemeenschap. Dit leidt tot vertrouwen in de organisatie en het management, betrokkenheid en identificatie met de organisatie. Zoals uit de theorie blijkt, zijn dit belangrijke elementen voor het creëren van veranderbereidheid (Postmes et al, 2001). Werknemers die sterk het gevoel hebben bij een gemeenschap te horen en dezelfde begrippen hanteren, doen in principe wat er beoogd wordt met het creëren van veranderbereidheid, namelijk dezelfde kant opkijken. Dus hoe positiever de beoordeling van de communicatie, hoe meer de werknemer bereid is de verandering te laten slagen aangezien deze zich identificeert met de gemeenschap en daardoor betrokken voelt bij de organisatie. Want zoals eerder gezegd: communicatie is cultuur en cultuur is communicatie (Randlesome, 2002).

Hoewel de beoordeling van de communicatie een sterker effect blijkt te hebben op de veranderbereidheid, wordt deze minder positief geëvalueerd dan de informatie over de verandering. Dit kan komen doordat de communicatiefunctie van meer factoren afhankelijk is en moeilijker is te bewerkstelligen dan de informatiefunctie (Hansma & Elving, 2008). Door middel van de informatiefunctie worden werknemers namelijk geïnformeerd over de verandering, bijvoorbeeld op welke wijze hun werkzaamheden zullen worden beïnvloed. Deze functie van interne communicatie is veel minder gericht op het creëren van een gemeenschap maar op het informeren en daardoor makkelijker te realiseren.

Cynisme en verandermoeheid blijken beide een negatief effect op de veranderbereidheid van werknemers te hebben. Bovendien kan op basis van de resultaten geconcludeerd worden dat zowel cynisme als verandermoeheid een iets sterker effect heeft op de beoordeling van de informatie dan op de beoordeling van de communicatie. Dit kan verklaard worden door het gegeven dat communicatie voornamelijk is gericht op het creëren van een gemeenschap waar vertrouwen, betrokkenheid en identificatie hoog in het vaandel staan. Normen waar de werknemer achter staat, zijn moeilijk te veranderen (Kossek & Zonia, 1993). Op basis van deze argumentatie lijkt het logisch dat cynisme en verandermoeheid meer hun sporen kunnen achterlaten op de beoordeling van de informatie dan de beoordeling van de communicatie.



Want zo blijkt uit de resultaten dat wanneer een werknemer de communicatie positief beoordeelt en dus een mate van vertrouwen, identificatie en betrokkenheid toont, deze eerder bereid is bij te dragen om de verandering te laten slagen.

Het is opvallend dat cynisme een aanzienlijk sterker effect dan veranderbaarheid blijkt te hebben op zowel de beoordeling van de informatie als van de communicatie. Het zou kunnen dat werknemers die veranderbaarheid ervaren het al opgegeven hebben en de interne communicatie niet meer kritisch (willen) beoordelen doordat ze zich passief opstellen (Hansma et al, 2008). Interne communicatie als sleutelfactor bij het minimaliseren van veranderbaarheid lijkt hierdoor haar meerwaarde te verliezen. Bij veranderbaarheid en veranderbereidheid is het gedeeltelijke medeërende effect van de beoordeling van interne communicatie namelijk bijna minimaal. Tussen cynisme en veranderbereidheid heeft de beoordeling van interne communicatie wel een duidelijk gedeeltelijk medeërend positief effect. Dit houdt in dat een positieve beoordeling van interne communicatie het negatieve effect van cynisme op veranderbereidheid doet afnemen. Ook hier valt weer op dat de beoordeling van de communicatie de veranderbereidheid sterker doet toenemen en zowel cynisme als veranderbaarheid meer doet afnemen dan de beoordeling van de informatie.

Daarnaast blijkt de controlevariabele leeftijd een significant negatief effect te hebben op veranderbereidheid. Hoe jonger een medewerker is, hoe meer deze bereid is te veranderen. Dit kan komen doordat iemand die jonger is meer flexibel is en tevens meer gewend aan veranderingen dan oudere werknemers (Madsen, et al, 2006). Verandering is hedendaags namelijk de enige constante factor; jongeren worden door ontwikkelingen als globalisering en technologische innovaties keer op keer met veranderingen geconfronteerd die hierdoor een onderdeel van hun leven vormen. Deze gewenning aan verandering uit zich bijvoorbeeld in het makkelijker en vaker wisselen van een baan; in tegenstelling tot het verleden is dit nu de trend (George & Jones, 2005). Verder zijn jonge werknemers vaak nog fris en ambitieus. Deze aanname wordt onderbouwd door het gevonden resultaat dat er een samenhang bestaat tussen cynisme, veranderbaarheid en leeftijd. Hoe ouder iemand is, hoe cynischer en meer veranderbaar deze is. Een mogelijke oorzaak is dat werknemers die ouder en langer werkzaam

- Vertel het mij en ik zal het vergeten, laat het mij zien en ik zal het mij herinneren, betrek mij erin en ik zal het begrijpen -
Chinees spreekwoord

zijn, meer ervaringen hebben met mislukte veranderprocessen en hierdoor het vertrouwen in organisatieveranderingen stukje bij beetje zijn verloren (Hansma et al, 2008; Madsen et al, 2006).

5.1 Beperkingen

Ondanks dat er betekenisvolle conclusies uit de resultaten van dit onderzoek getrokken kunnen worden, moet met enkele punten rekening worden gehouden. Ten eerste staat hier de perceptie van de werknemer centraal; een niet objectieve waarheid. Dit kan door allerlei factoren zodanig uiteenlopen, dat hierdoor generalisatie moeilijk wordt. Een voorbeeld is de uiteenlopende bevindingen van Elving en Bennebroek Gravenhorst (2005) en dit onderzoek.

Daarnaast viel tijdens het onderzoek op dat de vragenlijst CATOCQ een aantal aanpassingen nodig heeft. Bij het meten van cynisme komen namelijk eerst de stellingen over cynisme ten opzichte van de verandering. Deze zijn negatief zijn geformuleerd. Daarna komen de stellingen die de algemene houding van de werknemer jegens veranderingen moeten meten. Op deze manier wordt de respondent mogelijk geprimed, waardoor deze de stellingen die de algemene houding betreffen negatiever beantwoordt. Voor verder gebruik van deze vragenlijst is het een optie om eerst de algemene houding met de algemene stellingen voor te leggen aan de respondent en daarna pas de negatief geformuleerde stellingen over cynisme.

5.2 Implicaties en suggesties voor toekomstig onderzoek

Eén van de belangrijkste conclusies uit dit onderzoek is dat de beoordeling van de communicatie een sterker effect heeft dan de beoordeling van de informatie. Dat er een wisselwerking tussen informatie en communicatie bestaat, is duidelijk. Echter, op basis van de resultaten lijkt het alsof communicatie afhankelijk is van informatie. Zonder het verschaffen van eerlijke, concrete en relevante informatie lijkt een open communicatieklimaat niet mogelijk. Verandermanagers zouden zich dus eerst moeten richten op het verschaffen van duidelijke en relevante informatie, zodat de communicatiefunctie beter tot haar recht kan komen. Wanneer het namelijk niet duidelijk is wat de doelen van een verandering zijn en wat voor effect het veranderproces op de werkzaamheden zal hebben, praten werknemers en werkgevers langs elkaar heen. Dit doet de communicatiefunctie, waar interactie bij centraal



staat, teniet en zorgt voor het verlies van kostbare tijd. Als voor beide partijen duidelijk is wat er beoogd wordt met een verandering, kan de interactie vruchtbare ideeën en suggesties opleveren vanuit de werkvloer zelf om de organisatie te verbeteren. Dit zorgt tegelijkertijd voor meer betrokkenheid vanuit de werknemer (Armenakis & Harris, 2002).

Aangezien het onderscheid tussen informatie en communicatie sinds kort wordt gebruikt in de wetenschappelijke literatuur levert dit onderzoek een bijdrage door aan te tonen dat er inderdaad een verschil bestaat in het effect van beide concepten. In de toekomst zal er derhalve meer onderzoek gedaan moeten worden naar het verschil tussen het effect van informatie en communicatie, zodat deze efficiënt kunnen worden ingezet. Hoewel de beoordeling van de communicatie een sterker effect blijkt te hebben op de veranderbereidheid, wordt deze minder positief geëvalueerd dan de informatie over de verandering. Omdat communicatie een aanzienlijk sterk effect heeft op de veranderbereidheid, zal er in de wetenschap en het bedrijfsleven meer aandacht aan dit aspect moeten worden gegeven.

Daarnaast blijkt de beoordeling van interne communicatie geen wezenlijk verschil te maken bij het effect van veranderbaarheid op veranderbereidheid. Het feit dat de passiviteit van deze vorm van weerstand zo ver gaat dat interne communicatie een minimaal effect heeft, is zorgwekkend. Dit houdt in dat één van de belangrijkste instrumenten voor leidinggevendens om veranderbereidheid te creëren, bijna niet effectief is voor veranderbaarheid. Veranderbaarheid is een redelijk nieuw concept in de wetenschappelijke literatuur en er is nog niet veel onderzoek naar gedaan. Maar uit recent onderzoek blijkt dat sommige werknemers al jaren veranderbaarheid ondervinden, maar dat dit nu pas als zodanig wordt herkend (Connell & Waring, 2002). Dit kan een oorzaak zijn dat veel organisaties er maar niet in slagen om veranderbereidheid te bewerkstelligen door middel van interne communicatie. Het gegeven dat interne communicatie geen sleutelfactor bij het minimaliseren van veranderbaarheid speelt, maakt het extra noodzakelijk om verder onderzoek te verrichten naar manieren om hiermee om te gaan. Door dit te doen, kunnen er op basis van nieuwe onderzoeksresultaten mogelijk adviezen en tools opgesteld worden voor in de praktijk om veranderbaarheid om te

- Vertel het mij en ik zal het vergeten, laat het mij zien en ik zal het mij herinneren, betrek mij erin en ik zal het begrijpen -
Chinees spreekwoord

zetten in veranderbereidheid. Voor verandermanagers ligt hier de taak om de aandacht vooral te vestigen op de groep die wel wil veranderen. Enthousiasme werkt immers aanstekelijk en kan zich als een olievlek verspreiden (George & Jones, 2005). Belangrijk hierbij is dat er voorkomen wordt dat deze groep tevens verandermoeheid gaat ervaren. Het gebruik van positieve woorden als innovatie en verbetering in plaats van verandering is hierbij een eerste stap.

Tot slot is een suggestie om in de toekomst longitudinaal onderzoek uit te voeren om na te gaan wat voor effect interne communicatie op lange termijn heeft onder de specifieke omstandigheden waardoor een bedrijf zich onderscheidt. Het succesvol implementeren van een organisatieverandering is namelijk niet alleen afhankelijk van interne communicatie maar van meerdere factoren, zoals strategische beslissingen die gemaakt zijn in zowel het verleden als heden ten daags. Deze zouden de interne communicatie ook weer kunnen beïnvloeden. Een nadeel hierbij is dat werknemers tegenwoordig niet lang bij één werkgever actief blijven en al binnen korte tijd vertrekken naar een nieuwe werkgever. Dit zorgt voor nieuwe vraagstukken. Want wat voor effect heeft dit op het vertrouwens- en identificatieproces tussen werkgever en werknemer? Is dit in zo een korte tijd wel mogelijk? En wat betekent dit voor het effect van interne communicatie?



Literatuurlijst

Abraham, R. (2000). Organizational cynicism: Bases and consequences. *Genetic, Social and General Psychology Monographs*, 126(3), 269-292.

Armenakis, A. & Bedeian, A. (1999). Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), 293-315.

Armenakis, A. & Harris, S. (2002). Crafting a change message to create transformational readiness. *Journal of Organizational Change Management*, 15(2), 169-183.

Armenakis, A., Berneth, J., Pitts, J. & Walker, H. (2007). Organizational change recipients' beliefs scale: Development of an assessment instrument. *Journal of Applied Behavioral Science*, 43(4), 481- 505.

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

Aronson, E., Wilson, T. & Akert, R. (2004). *Social psychology* (4e druk). New Jersey: Pearson Education Inc.

Ashforth, B. & Mael, F. (1989). Social identity and the organization. *Academy of Management Review*, 14, 20-39.

Avey, J., Wernsing, T. & Luthans, F. (2008). Can positive employees help positive organizational change? Impact of psychological capital and emotions on relevant attitudes and behaviors. *Journal of Applied Behavioral Science*, 44(1), 48-70.



- Vertel het mij en ik zal het vergeten, laat het mij zien en ik zal het mij herinneren, betrek mij erin en ik zal het begrijpen -
Chinees spreekwoord

Baron, R. & Kenny, D. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.

Bennebroek Gravenhorst, K., Elving, W. & Werkman, R. (2005). The Communication and Organizational Questionnaire: Development, results and application. Paper presented at the academy of management conference, Honolulu, Hawaii, July.

Bennebroek Gravenhorst, K., Werkman, R. & Boonstra, J. (1999). The change capacity of organizations: General assessment and exploring nine configurations. In L. Munduate & K. Bennebroek Gravenhorst (Eds), *Power Dynamics and Organisational Change*. Leuven: EAWOP.

Bernerth, J. (2004). Expanding our understanding of the change message. *Human Resource Development Review*, 3(36), 36-52.

Boer, B. (2009). *The Obama campaign: A programmer's perspective*. New York: ACM.

Bommer, W., Rich, G. & Rubin, R. (2005). Changing attitudes about change: Longitudinal effects of transformational leader behavior on employee cynicism about organizational change, *Journal of Organizational Behavior*, 26, 733-753.

Brimm, H. & Murdock, A. (1998). Delivering the message in challenging times: The relative effectiveness of different forms of communicating change to a dispersed and part-time workforce. *Total Quality Management*, 9 (2/3), 167-180.

Chawla, A. & Kelloway, E. (2004). Predicting openness and commitment to change. *The Leadership & Organization Development Journal*, 25(6), 485-498.

Clarke, D. & Iles, P. (2000). Climate for diversity and its effects on career and organisational attitudes and perceptions. *Personnel Review*, 29(3), 324-345.



- Goede communicatie is net zo stimulerend als zwarte koffie, en net zo moeilijk om erna in slaap te vallen -
Anne Morrow Lindbergh

Coetsee, L. (1999). From resistance to commitment. *Public Administration Quarterly*, summer, 204-222.

Connell, J. & Waring, P. (2002). The BOHICA syndrome: A symptom of cynicism towards change initiatives? *Strategic Change*, 11, 347-356.

Connor, D. (1995) *Managing at the speed of change: How resilient managers succeed and prosper where other fail*. New York: Villard Books.

Crisis veroorzaakt stress bij werknemers. (2009, maart). Gedownload 11 maart 2009 van http://www.trouw.nl/nieuws/economie/article2267523.ece/Crisis_veroorzaakt_stress_bij_werknemers.html

Davis, W. & Gardner, W. (2004). Perceptions of politics and organizational cynicism: An attributional and leader-member exchange perspective. *The Leadership Quarterly*, 15, 439-465.

De Ridder, J. (2004). Organisational communication and supportive employees. *Human Resource Management Journal*, 14(3), 20-30.

Deal, T. & Kennedy, A. (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of organizational life*. Harmondsworth: Penguin Books.

Dean, J., Brandes, P. & Dhwardkar, R. (1998). Organisational cynicism. *Academy of Management Review*, 23, 341-352.

Denison, D. & Mishra, A. (1995). Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204-223.



- Vertel het mij en ik zal het vergeten, laat het mij zien en ik zal het mij herinneren, betrek mij erin en ik zal het begrijpen -
Chinees spreekwoord

DiFonzo, N. & Bordia, P. (1998). A tale of two corporations: Managing uncertainty during organizational change. *Human Resource Management*, 37, 295-303.

Dirks, K. & Ferrin, D. (2001). The role of trust in organizational settings. *Organization Science*, 12(4), 450-467.

Dunsing, D. & Matejka, K. (1994). Overcoming the BOHICA Effect. *Business Horizons*, july/august, 40-42.

Eaton, J. & Struthers, C. (2002). Using the internet for organizational research: A study of cynicism in the workplace. *Cyber Psychology & Behavior*, 5(4), 305-313.

Elving, W. & Bennebroek Gravenhorst, K. (2005). Communicatie en organisatieverandering: De rol van commitment en vertrouwen. *Tijdschrift voor communicatiewetenschap*, 33(4), 317-329.

Elving, W. (2005). The role of communication in organizational change. *Corporate Communications: An International Journal*, 10(2), 129-138.

Fine, M. (1996). Cultural diversity in the workplace: The state of the field. *The Journal of Business Communication*, 33 (4), 485 – 502.

Frahm, J. & Brown, K. (2007). First steps: Linking change communication to change receptivity. *Journal of Organizational Change Management*, 20(3), 370-387.

Frahm, J. & Brown, K. (2007). First steps: Linking change communication to change receptivity. *Journal of Organizational Change Management*, 20(3), 370-387.

Francis, D. (1987). *Organizational Communication*. Aldershot: Gower.



- Goede communicatie is net zo stimulerend als zwarte koffie, en net zo moeilijk om erna in slaap te vallen -
Anne Morrow Lindbergh

Garside, P. (1998). Organisational context for quality: Lessons from the field of organizational development and change management. *Qual Health Care*, 7, 8-15.

George, J. & Jones, G. (2005). *Understanding and managing organizational behavior* (4e druk). New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Goodman, J. & Truss, C. (2004). The medium and the message: Communicating effectively during a major change initiative. *Journal of Change Management*, 4(3), 217-228.

Guest, D. & Conway, N. (2002). Communicating the psychological contract: An employer perspective. *Human Resource Management Journal*, 12(2), 22-38.

Hansma, L. & Elving, W. (2008). Leading organizational change: The role of top management and supervisors in communicating organizational change. In: K. Podnar & Z. Jančič (Eds) *Corporate and Marketing Communications as a strategic resource; response to contemporary use, challenges and criticism*. Ljubljana (Slovenia): Faculty of Social Sciences.

Hansma, L., De Boer, M. & Elving, W. (2008). BOHICA; Bend over here it comes again; The construction of a 'change fatigue instrument', its use, and relation to information and communication variables. Paper presented at 'het Etmaal van de Communicatiewetenschap', Amsterdam, the Netherlands, februari 2008.

Heracleous, L. (2002). The contribution of a discursive view to understanding and managing organizational change. *Strategic Change*, 11, 253-261.

Hinkin, T. (1998). Transformational leadership or effective management practices? *Group & Organization Management*, 23(3), 220-236.

Holbeche, L. & Springett, N. (2004). *In search of meaning in the workplace*. UK: Roffey Park Institute.



- Vertel het mij en ik zal het vergeten, laat het mij zien en ik zal het mij herinneren, betrek mij erin en ik zal het begrijpen -
Chinees spreekwoord

Iverson, K. (2000). Managing for effective workforce diversity: Identifying issues that are of concern to employees. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41, 31–38.

Johnson, J. & O’Leary-Kelly, A. (2003). The effects of psychological contract breach and organizational cynicism: Not all social exchange violations are created equal. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 627-647.

Kaid, L. (2009). Changing and staying the same: Communication in campaign 2008. *Journalism Studies*, 10(3), 417-423.

Kanter, D. & Mirvis, I. (1989). *The cynical americans*. San Francisco: Jossey-Bass.

Klein, S. M. (1996) A management communication strategy for change. *Journal of Organisational Change Management*, 9(2), 32-46.

Kossek, E. & Zonia, S. (1993). Assessing diversity climate: A field study of reactions to employer efforts to promote diversity. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 61-81.

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

Levasseur, R. (2001). People skills: Change management tools – Lewin’s change model. *Interfaces*, 31, 71-73.

Lewis, L. (1999). Disseminating information and soliciting input during planned organisational change: Implementers’ targets, sources, and channels for communicating. *Management Communication Quarterly*, 13(1), 43-75.

Madsen, S., John, C. & Miller, D. (2006). Influential factors in individual readiness for change. *Journal of Business and Management*, 12(2), 93-110.



- Goede communicatie is net zo stimulerend als zwarte koffie, en net zo moeilijk om erna in slaap te vallen -
Anne Morrow Lindbergh

Massaal ontslag dreigt bij NedCar. (2009, maart). Gedownload 11 maart 2009 van http://www.volkskrant.nl/archief_gratis/article1162960.ece/Massaal_ontslag_dreigt_bij_Ned_Car

Mayer, R., Davis, J. & Schoorman, D. (1995). An integration model of organizational trust. *Academy of management review*, 20, 709-735.

McElroy, W. (1996). Implementing strategic change through projects. *International Journal of Project Management*, 14(6), 325-329.

Miller, K. & Monge, P. (1985). The influence of social information on employee anxiety about organizational change. *Human Communication Research*, 11, 365-386.

Morgan, N. (2001). How to overcome change fatigue. *Harvard Management Update*, 6(7), 4-12.

Muchinsky, P. (1977). Organizational communication: Relationships to organizational climate and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 20 (4), 592 – 607.

Pardo del Val, M. & Fuentes, C. (2003). Resistance to change: A literature review and empirical study. *Management Decision*, 41(2), 148-155.

Philips stapt uit LG Display. (2009, maart). Gedownload 11 maart 2009 van http://www.volkskrant.nl/economie/article1162342.ece/Philips_stapt_uit_LG_Display

Postmes, T., Tanis, M. & De Wit, B. (2001). Communication and commitment in organisations: A social identity approach. *Group Processes and Intergroup Relations*, 4(3), 227-246.



- Vertel het mij en ik zal het vergeten, laat het mij zien en ik zal het mij herinneren, betrek mij erin en ik zal het begrijpen -
Chinees spreekwoord

Qian, Y. & Daniels, T. (2008). A communication model of employee cynicism toward organizational change. *Corporate Communications: An International Journal*, 13(3), 319-332.

Rammelend reddingsplan van Opel. (2009, maart). Gedownload 11 maart 2009 van http://www.volkskrant.nl/economie/article1162494.ece/Rammelend_reddingsplan_van_Opel

Randlesome, C. (2002). Diversity of Europe's business cultures under threat? *Cross Cultural Management*, 9 (2), 65 -76.

Reger, R., Mullane, J., Gustafson, L., DeMarie, S., Berry, J. & Grillo, C. (1994). Creating earthquakes to change organizational mindsets. *The Academy of Management Executive*, 8(4), 31-46.

Reichers, A., Wanous, J. & Austin, J. (1997). Understanding and managing cynicism about organizational change. *The Academy of Management Executive*, 11(1), 48-59.

Roberts, K. & O'Reilly, C. (1974). Information filtration in organizations: Three experiments. *Organizational behaviour and Human performance*, 11, 253-265.

Robertson, P., Roberts, D. & Porras, J.(1993). Dynamics of planned organisational change: assessing empirical support for a theoretical model, *Academy of Management Journal*, 36(3), 619-634.

Rousseau, D. & Tijoriwala, S. (1999). What 's a good reason to change ? Motivated reasoning and social accounts in promoting organizational change. *Journal of applied Psychology*, 84(4), 514-528.

Scandura, T., Graen, G. & Novak, M. (1986). When managers decide not to decide autocratically: An investigation of leader-member exchange and decision influence. *Journal of applied Psychology*, 71, 579-584.



- Goede communicatie is net zo stimulerend als zwarte koffie, en net zo moeilijk om erna in slaap te vallen -
Anne Morrow Lindbergh

Schweiger, D. & Denisi, A. (1991). Communication with employees following a merger: A longitudinal experiment, *Academy of Management Journal*, 34(1), 110-35.

Smelzer, L. & Zener, M. (1992). Development of a model for announcing major layoffs. *Group and Organisation Management: An International Journal*, 17(4), 446-472.

Smidts, A., Pruyn A. & Van Riel, C. (2001). The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *Academy of Management Journal*, 49(5), 1051-1062.

Smith, A. & Fortunato, V. (2008). Factors influencing employee intentions to provide honest upward feedback ratings. *Journal of Business and Psychology*, 22(3), 191-207.

Smith, I. (2005). Achieving readiness for organizational change. *Library Management*, 25(6/7), 408-412.

Smith, J. & Barclay, D. (1997). The effects of organizational differences and trust on the effectiveness of selling partner relationships. *Journal of Marketing*, 61, 3-21.

Stanley, D., Meyer, J. & Topolnytsky, L. (2005). Employee cynicism and resistance to organizational change. *Journal of Business and Psychology*, 19(4), 429-460.

Stensaker, I., Meyer, C., Falkenberg, J. & Haueng, A. (2002). Excessive change: Coping mechanisms and consequences. *Organizational Dynamics*, 31(3), 296-312.

Wanous, J., Reichers, A., Austin, J. (2000). Cynicism about organizational change: measurement, antecedents and correlates. *Group & Organization Management*, 25(2), 132-153.



- Vertel het mij en ik zal het vergeten, laat het mij zien en ik zal het mij herinneren, betrek mij erin en ik zal het begrijpen -
Chinees spreekwoord

Weber, P. & Weber, J. (2001). Changes in employee perceptions during organizational change. *Leadership & Organization Development Journal*, 22(6), 291-300.

Weick, K. & Quinn, R. (1999). Organizational change and development. *Annual Reviews Psychology*, 50, pp. 361-386.

Werkman, R. (2006) *Werelden van verschil: Hoe actoren in organisaties vraagstukken in veranderprocessen hanteren en creëren*. Academisch proefschrift. Rotterdam: Optima Grafische Communicatie.

Werknemers ziek door reorganisatie. (2009, februari). Gedownload 11 maart 2009 van http://www.trouw.nl/nieuws/economie/article2027823.ece/Werknemers_ziek_door_reorganisaties.html



- Goede communicatie is net zo stimulerend als zwarte koffie, en net zo moeilijk om erna in slaap te vallen -
Anne Morrow Lindbergh

Bijlage

7.1 Codeboek vragenlijst CATOCQ

Algemene opmerking: overal waar in dit codeboek 1-7 onder antwoordcategorieën staat vermeld, worden de volgende categorieën bedoeld:

1 = volledig mee oneens	2 = mee oneens	3 = enigszins mee oneens	4 = niet mee eens, niet mee oneens	5 = enigszins mee eens	6 = mee eens	7 = volledig mee eens
-------------------------	----------------	--------------------------	------------------------------------	------------------------	--------------	-----------------------

DOELEN (DOE) & NOODZAAK (NOO) van de verandering

Naam	Labels	Antw.cat.	Missing
DOE1	De doelen van de verandering zijn mij bekend	1-7	9
DOE2	Ik weet waarom voor de doelen van de verandering is gekozen	1-7	9
DOE3	Ik begrijp de doelen van de verandering	1-7	9
NOO1	Ik weet waarom we veranderen	1-7	9
NOO2	Door de verandering zullen we beter kunnen werken	1-7	9
NOO3	Ik begrijp waarom we veranderen	1-7	9

INFORMATIE (INF) over de verandering

Naam	Labels	Antw.cat.	Missing
	De informatie die ik krijg over de verandering...		
INF1	... voldoet aan mijn informatiebehoefte	1-7	9
INF2	... is op tijd	1-7	9
INF3	... beantwoordt al mijn vragen over de verandering	1-7	9
INF4	... is goed te vinden	1-7	9
INF5	... houdt mij op de hoogte van alle ontwikkelingen rond de verandering	1-7	9
INF6	... is te begrijpen	1-7	9
INF7	... bevat geen fouten	1-7	9
INF8	... is actueel	1-7	9

INTERNE COMMUNICATIE, bestaande uit: participatie (ICP), support (ICS), informele communicatie (ICI) en openheid (ICO)

Naam	Labels	Antw.cat.	Missing
ICP1	Ik word gestimuleerd om input te leveren voor de verandering	1-7	9
ICP2	Ik word actief betrokken bij het veranderingsproces	1-7	9
ICP3	Ik heb onvoldoende zeggenschap over de verandering	1-7	9
ICP4	Mijn ideeën over de verandering worden serieus genomen	1-7	9
ICS1	Kritisch meedenken over de verandering wordt niet gewaardeerd	1-7	9
ICS2	Iedereen mag zijn of haar mening geven over de verandering	1-7	9
ICS3	Er wordt onvoldoende geluisterd naar mijn mening over de verandering	1-7	9
ICS4	Suggesties met betrekking tot de verandering worden serieus genomen door het management	1-7	9

- Vertel het mij en ik zal het vergeten, laat het mij zien en ik zal het mij herinneren, betrek mij erin en ik zal het begrijpen -
Chinees spreekwoord

ICI1	Van collega's hoor ik vaak meer over de verandering dan van leidinggevend	1-7	9
ICI2	Er gaan op mijn afdeling veel geruchten rond over de verandering	1-7	9
ICI3	Ik praat voornamelijk met mijn directe collega's over de verandering	1-7	9
ICI4	De informatie over de verandering die ik van collega's krijg, is vaak tegenstrijdig aan dat van leidinggevend	1-7	9
ICO1	Problemen op het werk worden openlijk besproken	1-7	9
ICO2	Met vragen kan ik altijd bij iemand terecht	1-7	9
ICO3	Gemaakte fouten worden onvoldoende besproken	1-7	9
ICO4	Ik kan mijn ideeën openlijk bespreken	1-7	9
ICO5	Over het algemeen zijn collega's niet open en eerlijk naar elkaar	1-7	9

VERANDERINGSBEREIDHEID, bestaande uit: steun (STE) aan en inzet (INZ) voor de verandering

Naam	Labels	Antw.cat.	Missing
STE1	Ik vind de verandering noodzakelijk voor [org]	1-7	9
STE2	Ik verwacht dat de verandering geen positieve gevolgen heeft voor [org]	1-7	9
STE3	Ik sta achter de verandering	1-7	9
STE4	Ik zie de verandering als een positieve uitdaging	1-7	9
INZ1	Ik vind het moeilijk om mee te doen met de verandering	1-7	9
INZ2	Ik word gestimuleerd om energie te steken in de verandering	1-7	9
INZ3	Ik heb weinig zin om me in te blijven zetten voor de verandering	1-7	9
INZ4	Het is mij duidelijk hoe ik positief kan bijdragen aan de verandering	1-7	9
INZ5	Ik zet me met plezier in voor de verandering	1-7	9

ONZEKERHEID, bestaande uit: strategische onzekerheid (ONA), structurele onzekerheid (ONU) en arbeidsplaats-/baanonzekerheid (ONB)

Naam	Labels	Antw.cat.	Missing
	Ik heb twijfels over...		
ONA1	... de richting die de organisatie in wil slaan	1-7	9
ONA2	... de toekomst van de organisatie	1-7	9
ONA3	... de doelen van de organisatie	1-7	9
ONU1	... de nieuwe structuur van de organisatie	1-7	9
ONU2	... de functie van de verschillende afdelingen binnen de organisatie	1-7	9
ONU3	... de bijdrage van mijn afdeling aan de organisatie	1-7	9
ONB1	... mijn toekomstige positie binnen de organisatie	1-7	9
ONB2	... de mate waarin mijn functie gaat veranderen	1-7	9
ONB3	... de mate waarin mijn arbeidsvoorwaarden veranderen	1-7	9
ONB4	... mijn carrièreperspectief binnen de organisatie	1-7	9
ONB5	... of ik met mijn huidige collega's kan blijven werken	1-7	9
ONB6	... de mate waarin ik nieuwe vaardigheden moet aanleren	1-7	9

TURNOVERINTENTIES (TUI)

Naam	Labels	Antw.cat.	Missing
TUI1	Ik denk er vaak over na om de organisatie te verlaten	1-7	9
TUI2	Het is onwaarschijnlijk dat ik op zoek ga naar een functie	1-7	9



- Goede communicatie is net zo stimulerend als zwarte koffie, en net zo moeilijk om erna in slaap te vallen -

Anne Morrow Lindbergh

	bij een andere werkgever		
TUI3	Ik acht de kans groot dat ik binnen een jaar de organisatie verlaat	1-7	9
TUI4	Door de verandering ben ik actiever op zoek gegaan naar een nieuwe baan	1-7	9
TUI5	Antwoorden op de vorige vier vragen hebben vooral te maken met de verandering	1-7	9

ROL DIRECT LEIDINGGEVENDE (RDL)

Naam	Labels	Antw.cat.	Missing
	Mijn direct leidinggevende...		
RDL1	... begeleidt onze afdeling goed bij de verandering	1-7	9
RDL2	... maakt goed duidelijk hoe ik kan bijdragen aan de verandering	1-7	9
RDL3	... besteedt voldoende aandacht aan de gevolgen die de verandering voor mij heeft	1-7	9
RDL4	... geeft mij uit zichzelf voldoende informatie over de verandering	1-7	9
RDL5	... geeft mij over het algemeen blijk van vertrouwen	1-7	9
RDL6	... helpt mij omgaan met problemen die ik in mijn werk tegen kom.	1-7	9
RDL7	... kent en begrijpt de problemen van mij en mijn collega's.	1-7	9

ROL TOP MANAGEMENT, bestaande uit: vertrouwen in top management (VTM) en cynisme tov top management (CTM)

Naam	Labels	Antw.cat.	Missing
	[Het management/De directie]...		
VTM1	... geeft het goede voorbeeld voor de verandering	1-7	9
VTM2	... zet bij belangrijke problemen de juiste mensen in	1-7	9
VTM3	... stimuleert mij om de verandering door te voeren	1-7	9
VTM4	... besteedt voldoende aandacht aan problemen rond de verandering	1-7	9
VTM5	... bestaat uit bekwame mensen	1-7	9
CTM1	... doet niet genoeg moeite om de problemen op te lossen	1-7	9
CTM2	... maakt zich alleen druk om hun eigen salaris	1-7	9
CTM3	... heeft niet genoeg inzicht in wat er moet gebeuren	1-7	9
CTM4	... beschikt niet over de vaardigheden die nodig zijn om de verandering te laten slagen	1-7	9
CTM5	... is gemotiveerd om de verandering tot een succes te maken	1-7	9

WERKSFEER mbt verandering (WSF)

Naam	Labels	Antw.cat.	Missing
WSF	De werksfeer op mijn afdeling is sinds de verandering ...	1=zeer verslechterd 2=verslechterd 3=enigszins verslechterd 4=niet verslechterd, niet verbeterd 5=enigszins verbeterd 6=verbeterd 7=zeer verbeterd	9



- Vertel het mij en ik zal het vergeten, laat het mij zien en ik zal het mij herinneren, betrek mij erin en ik zal het begrijpen -
Chinees spreekwoord

VERANDERMoeHEID (VMH)

Naam	Labels	Antw.cat.	Missing
VMH1	Ik zou het meer naar mijn zin hebben in de organisatie als er minder veranderd zou worden	1-7	9
VMH2	De veranderingen gaan zo snel dat ik het niet meer kan bijbenen	1-7	9
VMH3	Ik word moe van alle veranderingen	1-7	9
VMH4	De veranderingen volgen elkaar zo snel op, dat ik geen zin meer heb om me erin te verdiepen	1-7	9
VMH5	Bij elke nieuwe verandering denk ik: "daar gaan we weer..."	1-7	9
VMH6	Ik denk dat veranderingen beter verlopen als voorgaande veranderingen geëvalueerd worden	1-7	9

CYNISME, bestaande uit: succes eerdere veranderingen (SEV), cynisme tov veranderingen binnen de org (COR) en algemene houding tov veranderingen binnen de org (AHV)

Naam	Labels	Antw.cat.	Missing
	In deze organisatie hebben veranderingen over het algemeen...		
SEV1	... het beoogde effect bereikt	1-7	9
SEV2	... negatieve gevolgen voor mijn functie gehad	1-7	9
SEV3	... positieve gevolgen voor mijn werkzaamheden gehad	1-7	9
SEV4	... tot niets geleid	1-7	9
SEV5	Eerdere veranderingen bepalen voor een groot deel hoe ik over de huidige verandering denk	1-7	9
COR1	Rond de meeste veranderingen binnen deze organisatie wordt niet waargemaakt wat beloofd was	1-7	9
COR2	Suggesties om problemen op te lossen leveren binnen deze organisatie geen echte verandering op	1-7	9
COR3	Veranderingen binnen deze organisatie leiden meestal niet tot verbetering	1-7	9
COR4	Veranderingen binnen deze organisatie zijn positief geweest voor deze org	1-7	9
AHV1	Eerdere veranderingen binnen deze organisatie hebben ongewenste gevolgen voor mijn privéleven gehad	1-7	9
AHV2	Er worden binnen deze organisatie te veel veranderingen tegelijkertijd ingevoerd	1-7	9
AHV3	Er is onvoldoende tijd binnen deze organisatie om de veranderingen door te voeren	1-7	9
AHV4	Door de veranderingen binnen deze organisatie kom ik niet toe aan mijn dagelijkse werk	1-7	9
AHV5	Veranderingen binnen deze organisatie vragen te veel aandacht	1-7	9

ZELFONTPLOOIING (ZOP)

Naam	Labels	Antw.cat.	Missing
	Door mijn werk binnen de organisatie...		
ZOP1	... kan ik vaardigheden ontwikkelen die ik nuttig vind	1-7	9
ZOP2	... heb ik een beter carrièreperspectief	1-7	9
ZOP3	... vergaar ik nuttige kennis	1-7	9
ZOP4	... ben ik in staat mij te ontwikkelen	1-7	9
ZOP5	... kan ik mijn ambities nastreven	1-7	9



- Goede communicatie is net zo stimulerend als zwarte koffie, en net zo moeilijk om erna in slaap te vallen -
Anne Morrow Lindbergh

HOUDING TOV FUSIE (HFU)

Naam	Labels	Antw.cat.	Missing
HFU1	Ik verwacht dat door de fusie tussen XXX en XX de kwaliteit van de dienstverlening verbetert	1-7	9
HFU2	Ik verwacht dat XXX en XX uitstekend kunnen samenwerken	1-7	9
HFU3	Ik verwacht geen grote veranderingen in mijn team als gevolg van de fusie tussen XXX en XX	1-7	9
HFU4	De fusie tussen XXX en XX zal geen invloed hebben op mijn dagelijkse werkzaamheden	1-7	9
HFU5	Ik vind XXX en XX goed bij elkaar passen	1-7	9

ALGEMENE VRAGEN

Naam	Labels	Antw.cat.	Missing
SEKSE	Geslacht	0=vrouw 1=man	99
LEEFT	Leeftijd	-	99
WKZOR	Aantal jaren werkzaam in organisatie	-	99
WKZAL	Aantal jaren werkzaam, algemeen	-	99
AFDEL	Afdeling waar de respondent werkt	Afhankelijk van org	99
LEIDF	Heeft de respondent leidinggevende functie of niet	0=ja 1=nee	99
LEIDA	Aantal mensen waaraan respondent leiding geeft	-	99
ONTBE	Ik vind het belangrijk mij op mijn werkgebied te ontwikkelen	1-7	9
ONTMO	Ik geloof dat het mogelijk is mijzelf te ontwikkelen	1-7	9
FUNCT	Functieniveau van respondent	Afhankelijk van org	99
OPLEI	Hoogst voltooide opleiding van respondent	0=lager 1=middelbaar 2=hoger 3=universitair	99
AANVE	Schatting van het aantal veranderingen dat respondent heeft meegemaakt	0=geen 1=1-2 2=3-5 3=6-10 4=>10	99

