

**19.2-4.**

## **Werken aan veranderingsbereidheid**

Weerstand tegen organisatieverandering in kaart gebracht en hanteerbaar gemaakt

*Drs. E.E. Metselaar, drs. J.M. van der Kolk & drs. F.Q.C. Wortelboer*

## Inhoud

1	Kijken naar weerstand	19.2-4.03
1.1	Symptomen worden zichtbaar	19.2-4.03
1.2	De zombie en andere typen	19.2-4.04
1.3	Weerstand volgens drie benaderingen	19.2-4.06
1.4	Obstakels in het veranderingsproces	19.2-4.07
2	Een positieve kijk op weerstand	19.2-4.09
2.1	Gevaar wordt kans: de veranderingscyclus	19.2-4.09
2.2	Van weerstand naar veranderingsbereidheid	19.2-4.12
3	Het meten van veranderingsbereidheid	19.2-4.13
3.1	De DINAMO: zeven bronnen van veranderingsbereidheid	19.2-4.13
3.2	De DINAMO voor teams	19.2-4.16
3.3	Het teamprofiel	19.2-4.18
4	Werken aan veranderingsbereidheid	19.2-4.19
5	Samenvatting	19.2-4.22
	Literatuur	19.2-4.22

### Auteurs:

Drs. E.E. Metselaar is als assistent-in-opleiding verbonden aan de Vakgroep Arbeids- en Organisationspsychologie van de Vrije Universiteit te Amsterdam.

Drs. J.M. van der Kolk is organisatiopsycholoog en geeft als free-lancer trainingen op het gebied van communicatie en management.

Drs. F.Q.C. Wortelboer maakt deel uit van de Unit Change Management van Boertien en Partners, Adviesbureau voor Training en Organisatie te Naarden.

Tegenwoordig zijn het veranderingen die de klok slaan in organisaties. Internationalisering, kortere levenscycli van producten, hogere kwaliteitseisen, toenemende noodzaak tot kostenverlaging en nieuwe informatietechnologieën dwingen organisaties om continu te veranderen. Voor veel organisaties betekent overleven steeds harder knokken voor steeds kritischer klanten.

De vele fusies, verzelfstandigingen en andere reorganisaties moeten leiden tot verbetering en vernieuwing in organisaties. Maar dikwijls veroorzaken ze juist weerstand en grote frustraties. Illustratief is het gegeven dat zo'n 50% van alle fusies mislukt.

In de loop der tijd hebben allerlei veranderingsconcepten de revue gepasseerd. Diverse managementgoeroes hebben, vaak op indrukwekkende wijze, hun ideeën uitgedragen. Soms werd er iets nieuws toegevoegd aan de bestaande veranderingskennis. Soms ook bleek het te gaan om een oude theorie in een nieuw jasje (van der Kolk, 1996).

Eén ding is inmiddels duidelijk geworden: het zijn de mensen die een sleutelrol spelen bij organisatieveranderingen. Het zijn ook diezelfde mensen die de veranderingen kunnen ondermijnen, die weerstand vertonen. Managers spreken in zo'n geval van 'dwarssligen', organisatie-adviseurs van 'negatieve energie'. Het ongrijpbare karakter maakt weerstand vaak lastig om er vat op te krijgen. Het wordt niet voor niets de 'schrik van elke leidinggevende' genoemd. Weerstand lijkt een ware plaag voor een ieder die met veranderingen te maken heeft.

In deze bijdrage geven we aan wat weerstand nu eigenlijk is. Eerst gaan we in op hoe we weerstand kunnen herkennen. Daarna verdiepen we ons in de literatuur en gaan we op zoek naar bronnen van weerstand. Vervolgens geven we aan hoe weerstand, of positiever gesteld: veranderingsbereidheid, gemeten kan worden. We sluiten af met enkele aanbevelingen om de aanwezige veranderingsbereidheid te helpen vergroten.

## 1 Kijken naar weerstand

Veranderingsprocessen gaan niet vanzelf. Ze kosten veel inspanning en creativiteit van alle betrokkenen. De kosten zijn echter ook uit te drukken in zorgen, angst en verzet. Al snel wordt er dan gesproken over weerstand tegen verandering.

### 1.1 SYMPTOMEN WORDEN ZICHTBAAR

Mensen kunnen op vele manieren hun weerstand uiten. De volgende voorbeelden maken dit duidelijk (Ezerman en Cozijnsen, 1984):

- waslijsten met bezwaren uiten
- de procedure bekritisieren
- blijven vragen om meer details en toelichting

- het probleem anders zien of ontkennen
- stellen dat het plan niet praktisch of onhaalbaar is

De genoemde voorbeelden zijn dagelijks in de veranderingspraktijk waar te nemen. Toch is het een illusie te denken dat het hierbij ophoudt.

*De manager van de afdeling Klantenrelaties van een postorder- bedrijf vond dat de klanten sneller geholpen konden worden. Te vaak kwamen er klachten binnen van kopers die al drie weken tevergeefs zaten te wachten op hun bestelling. De directie was inmiddels op de hoogte van het probleem en drong aan op snelle actie. Na overleg met collega's van andere afdelingen werd besloten om het proces vanaf de binnenkomst van een bestelling tot de levering aan de klant aan te passen. Hierdoor zou het werk van een groot aantal medewerkers veranderen. Bij de mondelinge introductie van het plan waren er geen bezwaren. Een vooraanstaand personeelslid gaf zelfs te kennen dat dit volgens hem al veel eerder had ontmoeten.*

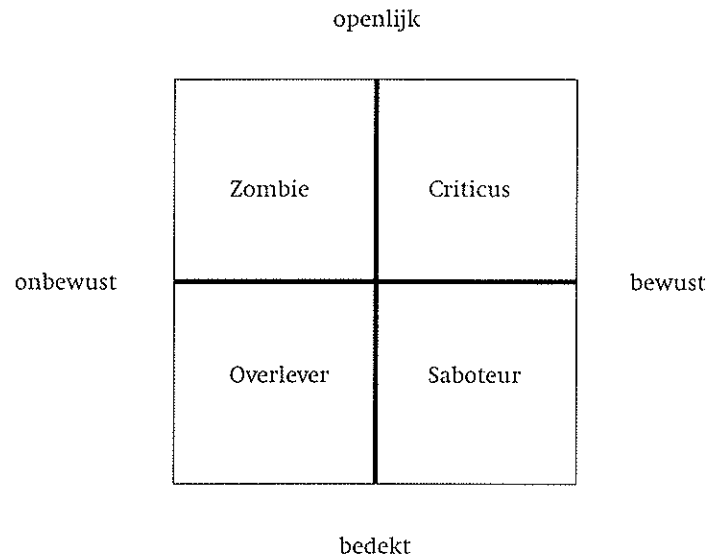
*Na de invoering werkten de medewerkers min of meer volgens de nieuwe manier, maar het werd duidelijk dat er onderhuids veel weerstand tegen de nieuwe werkwijze was. In de wandelgangen werd negatief gesproken over de verandering. Het ziekteverzuim steeg. Pijnlijk was dat het aantal klachten een half jaar later alleen maar was toegenomen! De medewerkers dachten nog steeds in termen van de 'oude' organisatie...*

De symptomen van weerstand zijn in het begin niet altijd openlijk waar te nemen. Agressie tegen de veranderaars, hoe lastig ook, is snel te herkennen. Hetzelfde geldt voor afnemende prestaties. Maar anders wordt het als er sprake is van geruchten en roddels op vergaderingen, of als mensen naar de vakbond stappen. Een extreme vorm van weerstand is sabotage. Op een verborgen manier wordt de verandering tegengewerkt. Bijvoorbeeld door gemaakte afspraken niet na te komen. Of zelfs door bepaalde onderdelen van het veranderplan met opzet te laten mislukken.

#### 1.2 DE ZOMBIE EN ANDERE TYPEN

Weerstand kan zich dus openlijk manifesteren maar ook verborgen of bedekt blijven. Over weerstand kan ook worden gesproken in termen van bewust en onbewust. We spreken van bewuste weerstand als iemand zelf doorheeft dat hij weerstand vertoont. Bij onbewuste weerstand is dit niet het geval (O'Connor, 1993).

Combineren we de twee dimensies (bewust-onbewust en openlijk-bedekt) dan vinden we vier vormen van weerstand. Dit zijn de zogenaamde weerstandstypen. Ieder type wordt in de praktijk aangetroffen, hoewel er voor gewaarschuwd dient te worden om niet in uitersten te denken. Er zijn ook vormen van weerstand denkbaar die bestaan uit een combinatie van de ondergenoemde typen. De indeling is overigens meer als kapstok dan als goed onderbouwde theorie bedoeld. Figuur 1, gebaseerd op de indeling van O'Connor (1993), geeft de vier typen schematisch weer.



Figuur 1: Vier typen van weerstand

Om een beter beeld te krijgen, zullen we de verschillende typen kort toelichten.

*De Zombie.* De Zombie is een weerstandstype die zich niet bewust is van zijn eigen weerstand. 'De verandering doet me niks' is zijn meest gedane uitspraak. Toch maakt hij zich niet erg geloofwaardig. Zijn gedrag klopt niet met wat hij zegt. Hij gedraagt zich namelijk erg onrustig en wordt zenuwachtig zodra er over de toekomst wordt gesproken. Hij doet alsof hij zich totaal niet betrokken voelt bij het veranderingsproces, maar intussen maakt hij zich grote zorgen. Hij heeft niet door dat anderen zich aan zijn schijnbaar ongeïnteresseerde gedrag storen.

*De Overlever.* 'Ik blijf gewoon m'n eigen werk doen' klinkt als iemand die de verandering volledig ontkent. De Overlever leeft in het verleden en gelooft niet dat er ooit iets veranderen zal. Integendeel, want zoals het nu gaat, is het prima. In het verleden zijn er wel vaker mensen geweest die riepen dat er veranderd zou gaan worden. Maar hij heeft er nooit iets van gemerkt. Hij zit nog steeds op zijn plek en alles gaat nog zoals het altijd al ging. De Overlever zal ontkennend reageren als hij beschuldigd wordt van weerstand. Er is voor hem immers niks om weerstand tegen te hebben.

*De Criticus.* Bij bewuste weerstand kunnen we denken aan de 'lastpak' met zijn kritische vragen. 'Waar is dit allemaal goed voor?' vraagt hij zich af. De Criticus weet dat de verandering er aan zit te komen, maar heeft er een niet al te hoge pet van op. Het kan immers altijd anders en dus beter. Hij zet zijn vraagtekens bij de meerwaarde van de verandering voor de organisatie. Verder ziet hij alleen maar nadelen zoals een gebrek aan tijd, geld en mankracht. Hij windt er

geen doekjes om en legt zijn bezwaren met een zeker fanatisme op tafel. Door zijn gedrag komt hij nogal eens aanvallend over.

*De Saboteur.* Sabotage is een vorm van bewuste weerstand. 'Ik ga er tegenin!' is de gedachte hierbij. De Saboteur ziet de verandering absoluut niet zitten. Bovendien spreekt hij met dubbele tong. Dit maakt hem tot een moeilijk persoon om mee om te gaan. Het is nooit duidelijk wanneer hij echt de waarheid spreekt. Als het moet schuwt hij geen middel om zijn doel te bereiken. Onrust stoken op vergaderingen door met zijn buurvrouw te gaan kletsen is voor hem kinderspel. Zoals gezegd kan de hardnekkige Saboteur zelfs bewust de veranderplannen in de war sturen.

Het is duidelijk dat de gevolgen van weerstand een negatieve invloed hebben op de afzonderlijke delen van de organisatie en de organisatie als geheel. Hoog verzuim en verloop, lage organisatiecommitment, te laat op het werk komen, niet-constructieve conflicten. De organisatie betaalt een hoge prijs. Zowel de efficiency als de effectiviteit nemen af, terwijl de organisatieleden steeds minder tevreden zijn.

### 1.3 WEERSTAND VOLGENS DRIE BENADERINGEN

De afgelopen decennia is er vanuit verschillende gezichtspunten naar weerstand gekeken. Globaal zijn er drie benaderingen te onderscheiden: de politieke, de sociale en de psychologische.

#### *De politieke invalshoek*

Organisaties zijn coalities en bestaan uit coalities. Veranderingen vormen een bedreiging voor de bestaande machtsverhoudingen. De diverse groepen binnen een organisatie zullen er alles aan doen om op z'n minst hun macht te behouden. Daarom zal er tegenstand worden geboden. Boonstra (1995) bijvoorbeeld spreekt van een aantasting van de bestaande relaties op individueel en groepsniveau. Omgaan met weerstand wil hier zeggen: 'managing conflicts'. Op persoonlijk niveau spreken we bijvoorbeeld van het onderling afstemmen van carrièrekansen en persoonlijke waarden. Volgens Morgan (1986) zullen de meeste spanningen ontstaan in het centrum van de politieke activiteit. Dus daar waar de bestaande groepen elkaar in het onderhandelingsproces tegenkomen.

#### *De sociale invalshoek*

De tweede benadering is de sociale. Organisations vormen een bepaalde sociale werkelijkheid. Weerstand tegen verandering ontstaat bij contact tussen organisatieleden. Als oorzaken van weerstand kunnen groepsnormen worden genoemd, zoals bijvoorbeeld de houding van de medewerkers. Wordt hier op de één of andere manier aan gemorreld, dan zal onvermijdelijk weerstand ontstaan. Denk bijvoorbeeld aan het doorbreken van dagelijkse routines.

*De noodzaak was duidelijk: kiezen of delen. Al enige tijd stond de vroeger zo succesvolle machinefabriek aan de rand van de afgrond. Eindelijk was er de oplossing. Een grote onderneming uit het 'land der onbegrensde mogelijkheden' zag kansen en besloot tot*

overname. Het nieuwe management was echter rigoureuus. Voortaan geen koffiepauzes meer en ook werd er een prikklok ingesteld. Er moest gewerkt worden, daar waren de personeelsleden het over eens. Maar dat kon toch ook op een andere manier? De sfeer verslechterde met de dag. Er moest een organisatie-adviseur aan te pas komen om de boel te redden. Een half uur eerder beginnen met twee koffiepauzes per dag was de uitkomst. Het gebruik van de prikklok werd doorgezet. De personeelsleden was duidelijk gemaakt dat het niet zozeer ging om een controle-systeem, maar meer om een snellere registratie van gewerkte uren. Dat was handiger dan de tot dan toe gebruikte werkbriefjes. Bovendien bespaarde de efficiëntere verwerking de personeelsadministratie een hoop tijd en werden er minder fouten gemaakt bij de salarisberekeningen.

Morgan (1986) spreekt in dit kader van 'the management of sense making and understanding'. De taal die het topmanagement spreekt is van invloed op de waarneming van de verandering door de organisatieleden. Het uitdragen van beelden en thema's zijn manieren waarop nieuwe waarden en ideeën kunnen worden overgebracht. Het bovenstaande management had zich te weinig ingespannen om haar visie over te brengen, wat onnodig veel weerstand onder de medewerkers tot gevolg had.

#### *De psychologische invalshoek*

Volgens de psychologische benadering zijn mensen op zoek naar een bepaald evenwicht tussen verandering en stabiliteit. Als ze met een verandering geconfronteerd worden, zullen ze er alles aan doen om een zekere stabiliteit terug te vinden. Op die manier wordt het evenwicht bewaard. Weerstand ontstaat als het bestaande evenwicht door een aanhoudende verandering verstoord dreigt te worden. Dit zal het gevoel van 'psychologisch welbevinden' kunnen verkleinen. Motivatie en tevredenheid zullen afnemen. Vooral als de verandering botst met de bestaande motieven en verantwoordelijkheden die iemand heeft met betrekking tot zijn werk. Frustraties, boosheid en agressie zijn niet ondenkbaar. Deze uitingen van weerstand doen zich met name voor als er sprake is van het verlies van de eigen identiteit. Hierdoor moet er niet vreemd opgekeken worden als er een psychologische reactie ontstaat die, nuchter gezien, nogal overdreven kan aandoen (zie ook Morgan, 1986, p. 221). We zullen hier later op terugkomen wanneer we de veranderingscyclus bespreken. Overigens geldt dat sommige mensen sterker op zoek zijn naar stabiliteit dan anderen. We zullen in de volgende paragraaf zien dat er mensen zijn die een voorkeur hebben voor verandering.

We hebben nu een indruk van hoe we naar weerstand kunnen kijken. We weten wat de symptomen kunnen zijn en hoe moeilijk die soms zijn waar te nemen. In de volgende paragraaf gaan we dieper in op obstakels die tot weerstand kunnen leiden.

#### 1.4 OBSTAKELS IN HET VERANDERINGSPROCES

Er kunnen twee typen bronnen van weerstand worden onderscheiden, te weten primaire en secundaire bronnen. Primaire bronnen hebben te maken met de inhoud van de verandering, de gevolgen van de verandering voor het werk zelf. Voorbeelden zijn: meer verantwoordelijkheid en verbetering van de werk-

omgeving. Maar ook: gedwongen ontslagen en verplicht korter werken. Daarnaast zijn er de bronnen die gezien kunnen worden als *obstakels* die een probleemloze invoering van de verandering verhinderen. We spreken dan van secundaire bronnen van weerstand. Zij zorgen ervoor dat de acceptatie en de invoering van de verandering worden tegengehouden. Denk bijvoorbeeld aan de manier waarop de verandering gemanaged wordt en aan het gebrek aan tijd op een afdeling om aan de verandering te kunnen meewerken.

Obstakels zijn er om uit de weg geruimd te worden. Maar dat gaat niet vanzelf. We weten allemaal dat veranderen een weerbarstig proces is waarbij allerlei soorten hobbels genomen moeten worden. Psychologische, culturele, sociale en organisatorische obstakels kunnen het leven van de veranderaar(s) behoorlijk zuur maken.

#### *Psychologische obstakels*

Psychologische obstakels doen denken aan het credo: 'The only thing we have in common is that we are all different'. Mensen zijn verschillend. Bekend is dat er mensen zijn die houden van veranderingen en ze opzoeken, de zogenaamde 'innovators'. Ze hebben de voorkeur voor radicale veranderingen. Verder zijn er de 'adaptors'. Deze mensen doen liever mee met geleidelijke veranderingstrajecten en hebben een afkeer van alles wat radicaal is. Maar er zijn nog andere voorbeelden van verschillen tussen organisatieleden. Denk aan de hoeveelheid opgedane ervaring met veranderingen. En het hebben van vertrouwen in de goede afloop van de zaak. De één ziet het zitten, de ander absoluut niet. Ten slotte bestaan er verschillen in het beeld dat organisatieleden hebben over de bedoelingen van de verandering: 'Vraag tien willekeurige personeelsleden naar de doelstellingen van de verandering en je zou geloven dat ze bij tien verschillende organisaties werken.' Psychologische obstakels doen zich dus voor omdat mensen per definitie verschillend zijn. Rekening houden met individuele verschillen verkleint de kans op mislukkingen.

#### *Culturele obstakels*

Mensen worden beïnvloed door de groep waarvan ze deel uitmaken. Topmanagers voelen zich met elkaar verbonden. Maar dit geldt eveneens voor middlemanagers. Ook medewerkers hebben dikwijls het idee in hetzelfde schuitje te zitten. Al snel voelen ze zich solidair met hun collega's als het veranderteam te hard van stapel loopt. De norm wordt dan: deze verandering moeten we niet! Uiteraard is het te eenvoudig om enkel te praten in termen van top, middenkader en medewerkers. Elke (sub)afdeling en ieder projectteam heeft weer een andere samenstelling en daarmee een eigen subcultuur binnen de organisatie. Cultuur is een begrip dat zich niet gemakkelijk laat vangen. Toch kan in het algemeen gesteld worden dat culturele obstakels voorkomen als er spanning ontstaat tussen de bestaande normen en waarden in de organisatie enerzijds en de op handen zijnde verandering anderzijds. De verandering moet dus passen bij de cultuur van de bestaande organisatie.

#### *Sociale obstakels*

Sociale obstakels hebben te maken met de netwerken van relaties binnen een organisatie. Contacten tussen organisatieleden die afgeleid kunnen worden



uit de organisatiestructuur behoren tot het hiërarchische netwerk. Iedereen weet dat het informele circuit echter net zo belangrijk is, zo niet belangrijker. Vriendschap, rivaliteit en vertrouwen vormen de basis van een uitgebreid en complex netwerk van communicatie binnen de organisatie. Mensen oefenen op verschillende wijzen invloed uit. Hun (informele) plek in de organisatie is daarbij van belang. Vormen zij het middelpunt van meerdere communicatiepaden, dan neemt hun invloed toe. De 'opinion leaders' zijn hier een goed voorbeeld van. Zij beïnvloeden met hun mening de gedachten van anderen. Dat houdt in dat zij negatieve gevoelens van collega's kunnen doen afnemen. Oók als het gaat om weerstand. Het is dus goed om deze 'opinion leaders' in kaart te brengen. Zij kunnen helpen sociale obstakels uit de weg te ruimen.

#### *Organisatorische obstakels*

Ten slotte zijn er obstakels die te maken hebben met de organisatie van de verandering. Ze worden zichtbaar als er onvoldoende informatie wordt gegeven. Of als er te weinig menskracht en middelen aanwezig zijn om de verandering door te voeren. Participatie van medewerkers wordt vaak als kritische succesfactor bij veranderingen genoemd. Er wordt dan gewezen op twee voordelen: a. de kwaliteit van de verandering neemt toe omdat de 'mensen van de vloer' meestal goede ideeën hebben over het werk; b. de acceptatie van de voorgestelde verandering zal hoger zijn, omdat personeelsleden betrokken zijn geweest bij het bedenken ervan. Dit laatste is niet verwonderlijk, omdat deelname aan het veranderingsproces een groter gevoel van controle over de eigen situatie geeft. Is er geen betrokkenheid, dan wordt de bron van controle over de verandering buiten de medewerker zelf gelegd, bijvoorbeeld bij een afdelingshoofd. Dit maakt dat de medewerker zich afhankelijk voelt en geen andere optie ziet dan 'de verandering maar over zich heen te laten komen'. Het is voor te stellen dat in zo'n situatie weerstand op de loer ligt.

## **2 Een positieve kijk op weerstand**

Tot nu toe spraken we van weerstand in termen van lastig, bedreigend en negatief. In dit hoofdstuk willen we de aandacht vestigen op de zonnige kant van weerstand. Om te beginnen kijken we naar wat veranderingen bij mensen te weegbrengen en hoe ze er mee omgaan.

### **2.1 GEVAAR WORDT KANS: DE VERANDERINGSCYCLUS**

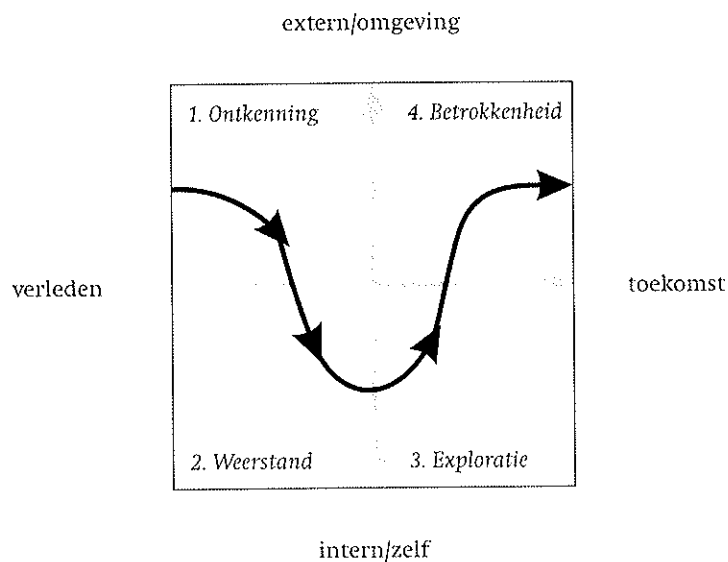
Een verandering heeft zowel elementen van gevaar als kans in zich (Vooren-dónk en Wortelboer, 1995). Een gevaar voor verlies van het oude, het bekende, het veilige. Bij de eerste confrontatie met de verandering ziet men doorgaans voornamelijk gevaren. Dit leidt vaak tot ontkenning en verzet. De gedachten van de betrokkenen zijn in dit stadium nog gericht op het 'oude' en het nieuwe is nog niet vertrouwd. Met name het management wordt in deze fase gezien als bron van frustratie en onzekerheid over de verandering. De energie van de betrokkenen is in dit stadium dan ook nog gericht op de externe omgeving. Naast de gevaren ziet men echter na een eerste exploratie-fase ook nieuwe kansen. Kansen op ontplooiing, verbreding, afwisseling en verbetering. Mensen reageren op kansen met exploratie van nieuwe mogelijkheden en vervolgens betrok-

kenheid bij de nieuwe situatie. Vragen als: 'wat is mijn rol in het veranderingsproces?' en 'hoe kan ik bijdragen aan het slagen van de verandering?' geven aan dat de blik van de betrokkenen langzaam verschuift van de externe omgeving naar zichzelf.

Menselijke reacties bij veranderingen laten zich daarmee beschrijven als bewegingen langs twee assen:

- a van gerichtheid op de omgeving naar oriëntatie op de eigen situatie en problemen;
- b van gerichtheid op het verleden naar oriëntatie op de toekomst.

We kunnen nu de volgende veranderingscyclus schetsen, die zichtbaar maakt welke fasen mensen doorlopen tijdens een veranderingsproces:



Figuur 2: De veranderingscyclus

Het proces is te beschouwen als het wegglijden in een vallei en er weer uitklauteren. We zullen hieronder iets dieper ingaan op de vier fasen uit de cyclus.

#### 1 Ontkenning

Veel mensen reageren 'verlamd' als er een verandering wordt aangekondigd. De boodschap dringt eenvoudigweg niet tot hen door. Ze blijven gewoon doorgaan met werken, zodat de productiviteit op peil blijft. Daardoor lijkt het voor de veranderaars alsof alles op rolletjes loopt: de medewerkers zijn gewoon aan de slag en de introductie van de nieuwe plannen viel alles mee. In werkelijkheid is er echter sprake van verdoving en een uitgestelde respons. Het proces groeit onderhuids door. Ontkenning is gevaarlijk omdat het de natuurlijke aanpassing als reactie op een verlies belemmert. De verandering wordt als een verlies ervaren: het verleden wordt verheerlijkt, in vroeger tijden ging alles be-

ter. Vooralsnog geloven de medewerkers niet dat er echt iets veranderen zal, ze blijven de op handen zijnde verandering ontkennen.

### 2 *Weerstand*

Langzaam maar zeker dringt door dat de verandering 'menens' is. Dit veroorzaakt gevoelens als twijfel, angst en verzet. Er wordt geklaagd, men verwijt elkaar fouten, het aantal ziekmeldingen neemt toe. Er ontstaat een negatieve houding tegenover de verandering. De beruchte weerstandsfase wordt zichtbaar. Juist in deze fase is het van belang om tolerant te zijn. De tegenreactie van het management is dikwijls om de weerstand teniet te doen. Het is echter beter om de weerstand te accepteren. In feite is het een afsluiting van het verleden. En hoe sneller dat kan worden afgesloten, des te eerder zijn er weer mogelijkheden om naar de toekomst te kijken. Het proces van 'uit het dal klauteren' kan dan beginnen. Een hernieuwde belangstelling voor het werk is vaak een signaal dat de volgende fase in aantocht is.

### 3 *Exploratie*

Na een periode van innerlijke strijd, richt de energie zich weer op de omgeving en de toekomst. Men ziet plotseling nieuwe kansen en ontwikkelt verschillende alternatieven om het werk in te richten. Dit kan soms leiden tot een situatie die wat chaotisch aandoet. Er zit nog niet veel richting in de nieuwe werkwijze en men is duidelijk nog aan het aftasten. Ook worden in deze fase nieuwe vaardigheden geleerd die nodig zijn om de gevolgen van de verandering de baas te worden. Enerzijds krijgt de nieuwe organisatie vorm, anderzijds is er nog steeds onzekerheid over nieuwe procedures en samenwerkingsverbanden.

### 4 *Betrokkenheid*

In deze laatste fase komt er weer rust in de organisatie. De uitkomsten van de chaotische toestand worden definitief. Medewerkers en teams stellen hun actieplannen op en weten wat hen te doen staat. De 'missie' wordt werkelijkheid. Als het nodig is zijn de betrokkenen bereid om te onderhandelen over nieuwe rollen en verwachtingen.

Iedereen die met veranderingen te maken krijgt komt in de cyclus terecht. De één zal er langer over doen om de cyclus te doorlopen dan de ander. Iedereen zit in een unieke situatie, zodat de bronnen van weerstand niet voor alle betrokkenen hetzelfde zijn. Verder kan gelden dat er binnen mensen, maar ook binnen afdelingen, meerdere cycli tegelijk naast elkaar lopen. De één gaat er gemakkelijk mee om, de ander niet. Het komt zelfs voor dat mensen vastlopen in de cyclus. Twee typische voorbeelden van dit vastlopen zijn de 'Tarzan-slinger' en de 'Zig-zag'.

#### *De 'Tarzan-slinger'*

Het eerste voorbeeld gaat over personen die in één keer doorschieten van de eerste naar de laatste fase, zonder de andere fasen te hebben doorlopen. Ze zakken niet weg in de vallei. 'De verandering deed me niets.' Vaak zien we dat deze mensen later alsnog afglijden naar beneden. Het is nu eenmaal nodig dat mensen tijd en ruimte nemen om de weerstand te beleven. Het is hetzelfde als bij

rouwverwerking: na enige tijd komen onderdrukte emoties vrijwel altijd naar boven.

*De 'Zig-zag'*

Hierbij blijft iemand heen en weer schieten tussen weerstand en exploratie, tussen gevaar en kans. Er worden wel mogelijkheden gezien, maar tegelijkertijd is er de angst om een stap vooruit te maken en het risico te nemen. Deze mensen blijven in de verandering steken en hebben extra hulp en aanmoediging nodig om de nieuwe situatie te overwinnen.

Het is niet altijd even gemakkelijk om mensen over de streep van weerstand naar exploratie te trekken. Vaak is het geven van aandacht een goed middel om mensen mee te krijgen. Het open gesprek aangaan, luisteren, praten over gevoelens, werken aan de acceptatie: het zijn allemaal manieren om mensen door hun weerstandsfase heen te helpen. Hoe meer iemand de kans krijgt om zijn onvrede en twijfel te spuien, des te eerder de weerstand achter de rug is. Maar luisteren alleen is niet voldoende. Ezerman & Cozijnsen (1984) noemen verschillende strategieën om met weerstand om te gaan. Zo vormen het geven van informatie en het betrekken van mensen bij de invulling van de verandering twee manieren om de weerstand te hanteren. Verder noemen zij ondersteunen, onderhandelen, overtuigen en zelfs afdwingen als vervolgstategieën.

2.2 VAN WEERSTAND NAAR VERANDERINGSBEREIDHEID

We hebben gezien dat weerstand een natuurlijk verschijnsel is en dat het een belangrijke psychologische functie van doorleven en afscheid nemen vervult. Toch blijkt dat het woord zelf een negatieve bijklank heeft. Het lijkt soms zelfs alsof alle mogelijke reacties op veranderingen in een organisatie beschreven worden in termen van weerstand. Dat maakt de situatie er vaak niet rooskleuriger op. De natuurlijke reactie van de veranderaars is om nog meer druk uit te oefenen om het veranderingsproces te laten slagen. Met als gevolg: nóg meer weerstand. De laatste tijd dringt echter steeds meer het besef door dat weerstand ook zijn constructieve kanten heeft. Vroeger werden organisaties gezien als systemen met natuurlijke tendenties om zich tegen veranderingen te verzetten. Tegenwoordig worden organisaties beschouwd als systemen met ingebouwde 'mechanismen' om met veranderingen om te gaan: mensen. Zo kunnen we twee modellen onderkennen: het negatieve en het positieve model van weerstand.

	Negatieve model van weerstand	Positieve model van weerstand
Weerstand wordt gezien als:	Ongewenste respons Uiting van afkeuring	Legitieme respons Uiting van bewogenheid
Focus op:	Aanvechten en minimaliseren van weerstand	Begrijpen en gehoor geven aan weerstand
Strategieën om met weerstand om te gaan:	Onderhandeling Manipulatie Afdwingen  (werken tegen weerstand)	Communicatie Participatie Facilitatie  (werken met weerstand)
Visie op organisaties:	Organisaties zijn traditioneel ontworpen voor stabiliteit en controle	Organisaties hebben ingebouw- de mechanismen om met veran- deringen om te gaan
Visie op veranderingen:	Organisatieverandering is het veranderen van structuren	Organisatieverandering is het veranderen van mensen

Figuur 3: Het negatieve en het positieve model van weerstand

Op grond van de positieve benadering vinden veel adviseurs en veranderaars het tegenwoordig beter om de term weerstand maar te 'begraven'. Het is objectiever om te spreken van veranderingsbereidheid. Lage veranderingsbereidheid duidt dan wel op weerstand, maar er is geen sprake meer van een hopeloze situatie. De uitdaging is om de veranderingsbereidheid te vergroten. Een grote bereidheid om te veranderen betekent daarentegen weinig weerstand en een goede basis voor succes. In die situatie gaat het erom de bereidheid volledig te benutten. In het volgende hoofdstuk beschrijven we een instrument om deze veranderingsbereidheid in kaart te brengen.

### 3 Het meten van veranderingsbereidheid

#### 3.1 DE DINAMO: ZEVEN BRONNEN VAN VERANDERINGSBEREIDHEID

De DINAMO is een computerondersteunde vragenlijst en is speciaal ontwikkeld om de veranderingsbereidheid onder het middenkader van organisaties te meten. De theorie die aan de DINAMO ten grondslag ligt is afgeleid van een model uit de sociale psychologie dat bekend staat als 'Ajzen's model of planned behaviour' (Ajzen en Madden, 1986). Dit model is in een veelheid van situaties gebruikt om uiteenlopende typen gedragsintenties en gedrag te meten. Uitgaande van Ajzen's model worden in de vragenlijst bij de DINAMO zeven bronnen van veranderingsbereidheid onderscheiden. De DINAMO geeft daarmee niet alleen inzicht in de mate van veranderingsbereidheid maar laat ook zien welke factoren aan een hoge of lage veranderingsbereidheid ten grondslag liggen. Met behulp van het software-pakket bij de vragenlijst kunnen op eenvoudige wijze groepen managers of organisaties onderling worden vergeleken (zie ook Wortelboer en Metselaar, 1996).

We zullen de zeven bronnen nu kort toelichten.

*1 Gevolgen voor het werk*

De eerste bron heeft betrekking op de gevolgen die de verandering heeft voor het werk. Kortere werken klinkt goed, maar als het salaris ook omlaag gaat dan is het nog maar de vraag of medewerking verkregen wordt. Veranderingen kunnen de inhoud van het werk ingrijpend doen veranderen. De neiging van veel mensen om in die situaties tegengas te geven vormt een basis voor weerstand. Heeft de verandering positieve gevolgen voor het werk dan betekent dit juist een basis voor veranderingsbereidheid.

*2 Gevoelens over de verandering*

Gevoelens spelen een rol bij de besluiten die we nemen, dus ook het besluit om mee te werken aan een verandering. Veranderingen kunnen uitdagend maar ook bedreigend zijn. Andere gevoelens die met veranderingen gepaard gaan zijn: vertrouwd en vreemd, verfrissend en benauwend, positief en negatief. Een pessimistisch beeld van de verandering leidt tot weerstand. Een optimistisch beeld daarentegen zorgt voor veranderingsbereidheid.

*3 Meerwaarde voor de organisatie*

Veranderen is een investering. Het is vaak een stap terug doen en daarna nog maar zien of het twee stappen vooruit gaat. Het moet dus zin hebben om die moeite te nemen. De verandering moet een bepaalde meerwaarde hebben voor de organisatie. Zien de organisatieleden deze meerwaarde niet, dan betekent dat een bron van weerstand. Wordt de meerwaarde wél gezien, dan is dat bevorderend voor de veranderingsbereidheid.

*4 Houding van anderen*

Zoals we zagen spelen andere mensen in de organisatie een rol bij het tot stand komen van iemands mening over de verandering. De directie moet in ieder geval achter de verandering staan. Maar ook collega's moeten het zien zitten. Een individuele medewerker zal zich doorgaans aansluiten bij de algemeen heersende opvatting over de verandering. Extra ziekmeldingen en een toenemende geruchtenstroom zorgen ervoor dat de weerstand verder toeneemt. Een positieve houding van de andere organisatieleden heeft een gunstig effect op de bereidheid mee te doen aan de verandering.

*5 Ervaring met veranderingen*

Het al vaker hebben meegemaakt van veranderingen heeft een positieve invloed op het idee grip te hebben op wat er komen gaat. Voorwaarde is wel dat de opgedane ervaringen niet alleen maar negatief waren. Negatieve ervaring met voorgaande veranderingsprocessen kunnen een bron van weerstand vormen. Meer positieve ervaringen dragen bij aan een toenemende veranderingsbereidheid.

*6 Beschikbare middelen*

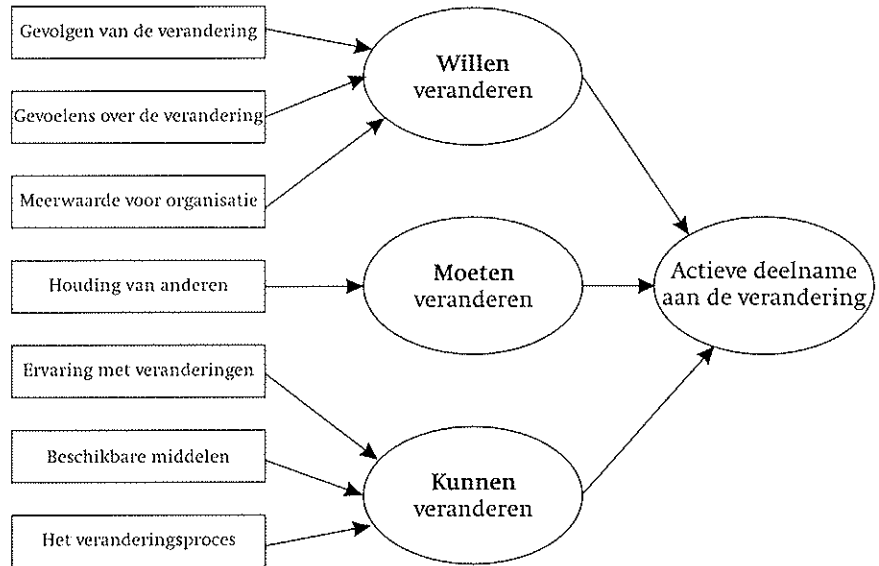
Onder beschikbare middelen verstaan we investeringen op het gebied van automatisering en andere noodzakelijke input die een succesvolle verandering ondersteunen. Verder gaat het om beschikbare tijd. Maar al te vaak gaan

veranderingen gepaard met opstartproblemen en extra werk. Het is dan van belang dat hier ruimte voor is gereserveerd. In veel gevallen moet het 'gewone' werk immers gewoon kunnen doorgaan. Het hebben van een volle agenda betekent daarom een extra weerstandsbron. De beschikking hebben over extra tijd om de verandering vorm te geven en in te voeren betekent juist extra veranderingsbereidheid.

#### 7 *Het veranderingsproces*

De manier waarop de verandering wordt aangestuurd vindt zijn weerslag in de organisatie. Slechte informatievoorziening, het ontbreken van een heldere afsering en een planning die niet bepaald realistisch is, zullen onvermijdelijk leiden tot weerstand. De investeringen in tijd en geld die we zojuist noemden hangen hier nauw mee samen. Een doelgerichte stuurgroep die groepen op tijd informeert en voldoende middelen beschikbaar stelt, creëert daarentegen voldoende 'goodwill'. Zij bevordert de bereidheid in de organisatie om te veranderen.

In figuur 4 staan de zeven bronnen nog eens op een rij. Verder wordt er een verbinding gelegd met de begrippen *willen*, *moeten* en *kunnen* veranderen. De eerste drie weerstandsbronnen bepalen het antwoord op de vraag: *wil* iemand veranderen? De vierde weerstandsbron geeft antwoord op de vraag: vindt iemand dat hij *moet* veranderen? De laatste drie weerstandsbronnen geven inzicht in de vraag: *kan* iemand veranderen? Het zijn deze drie vragen die van invloed zijn op wel of niet meewerken aan een verandering. Een positief antwoord op deze drie vragen zal leiden tot actieve deelname aan het veranderingsproces. Als echter één of meer van deze drie vragen negatief wordt beantwoord dan kan dit leiden tot een passieve of negatieve houding tegenover de verandering. De boodschap is inmiddels duidelijk: hoe meer bronnen van weerstand, des te minder is de motivatie om actief aan de verandering deel te nemen.



Figuur 4: Zeven bronnen van weerstand

### 3.2 DE DINAMO VOOR TEAMS

De onderstaande versie van de DINAMO is speciaal ontwikkeld voor leidinggevenden van teams. De lijst is snel in te vullen en kan door de invullers zelf gescoord worden. Op die manier ontstaat een profiel waarin de sterkten en zwakten van een team in termen van veranderingsbereidheid naar voren komen.



### Vragenlijst veranderingsbereidheid

Kruis per vraag het antwoord van uw keuze aan.

	Ja	Twijfelgeval	Nee
<i>Onderdeel 1: Gevolgen voor het werk</i>			
1	0	0	0
2	0	0	0
3	0	0	0
4	0	0	0
<i>Onderdeel 2: Gevoelens over de verandering</i>			
5	0	0	0
6	0	0	0
7	0	0	0
8	0	0	0
<i>Onderdeel 3: Meerwaarde voor de organisatie</i>			
9	0	0	0
10	0	0	0
11	0	0	0
12	0	0	0
<i>Onderdeel 4: De houding van anderen</i>			
13	0	0	0
14	0	0	0
15	0	0	0
16	0	0	0

	Ja	Twijfelgeval	Nee
<i>Onderdeel 5: Ervaringen van u en uw teamleden met veranderingen</i>			
17	o	o	o
Hebben uw teamleden in het verleden goede ervaringen opgedaan met soortgelijke veranderingsprocessen?			
18	o	o	o
Kunnen uw teamleden op basis van hun vakinhoudelijke kennis bijdragen aan het slagen van de verandering?			
19	o	o	o
Heeft u zelf in het verleden goede ervaringen opgedaan met veranderingen?			
20	o	o	o
Bent u zelf actief betrokken geweest bij voorgaande veranderingsprocessen?			
<i>Onderdeel 6: Beschikbare middelen</i>			
21	o	o	o
Hebben uw teamleden tijd over om aan de invoering van de verandering te besteden?			
22	o	o	o
Heeft u voldoende ruimte in uw agenda om tijd aan de verandering te besteden?			
23	o	o	o
Valt de invoering van de verandering samen met een rustige periode in de werkzaamheden van uw team?			
24	o	o	o
Draait uw team tijdens de invoering van de verandering met een volledige bezetting?			
<i>Onderdeel 7: Het veranderingsproces</i>			
25	o	o	o
Ligt volgens u aan het veranderingsproces een heldere fasering ten grondslag?			
26	o	o	o
Wordt het veranderingsproces volgens u doelgericht aangestuurd?			
27	o	o	o
Is volgens u het tijdschema waarbinnen de verandering is gepland realistisch?			
28	o	o	o
Worden u en uw teamleden op tijd geïnformeerd over nieuwe ontwikkelingen?			

### 3.3 HET TEAMPROFIEL

De puntentelling werkt als volgt:

- 1 punt voor een nee-antwoord
- 2 punten voor een twijfel-antwoord
- 3 punten voor een ja-antwoord.

Per onderdeel (vier vragen) kunt u dus maximaal 12 en minimaal 4 punten halen.

In de onderstaande tabel omcirkelt u de totaalscore per onderdeel. Door nu de omcirkelde getallen onderling met elkaar te verbinden ontstaat het weerstandsprofiel van uw team.

Onderdeel	Zwak			Matig			Sterk		
1 Gevolgen voor het werk	4	5	6	7	8	9	10	11	12
2 Gevoelens over de verandering	4	5	6	7	8	9	10	11	12
3 Meerwaarde voor de organisatie	4	5	6	7	8	9	10	11	12
4 Houding van anderen	4	5	6	7	8	9	10	11	12
5 Ervaring met veranderingen	4	5	6	7	8	9	10	11	12
6 Beschikbare middelen	4	5	6	7	8	9	10	11	12
7 Het veranderingsproces	4	5	6	7	8	9	10	11	12

#### 4 Werken aan veranderingsbereidheid

Per onderdeel van het teamprofiel geven we u suggesties voor de bevordering van de veranderingsbereidheid. Wat kan er gedaan worden aan een zwak of matig scoreprofiel? Hoe kan een sterk scoreprofiel worden benut? Een zwakke score op één of meer onderdelen betekent niet direct dat het veranderingsproces geen kans van slagen heeft. Het betekent wel dat er op de punten waar slecht op gescoord is concrete acties moeten worden ondernomen.

##### 1 Gevolgen voor het werk

###### Score zwak/matig:

De verandering biedt geen of weinig uitzicht op verbetering van het werk van uw mensen. Het kan zelfs zijn dat de verandering door uw medewerkers als een stap terug wordt ervaren. Verwacht in dit geval geen medewerking. Onderzoek samen met uw mensen of hun weerstand op concrete informatie berust of gebaseerd is op onzekerheid over toekomstige ontwikkelingen. Vraag suggesties om problemen die zijn ontstaan door de verandering samen op te lossen. Men bouwt zo mee aan de nieuwe organisatie.

###### Score sterk:

De verandering wordt als een stap vooruit ervaren door uw medewerkers. Een groot deel van de veranderingsbereidheid van uw team wordt bepaald door dit onderdeel. Ga na of de verandering nog meer voordelen voor uw teamleden oplevert en gebruik deze om ze verder te enthousiasmeren voor de komende ontwikkelingen.

##### 2 Gevoelens over de verandering

###### Score zwak/matig:

De verandering roept geen of weinig positieve gevoelens op bij de mensen van uw team. Wellicht is er een samenhang met de score op het onderdeel 'gevolgen voor het werk'. Als hier ook zwak of matig op is gescoord dan is dat misschien de oorzaak voor de matte reactie van het team. Ook kan het zijn dat de

verandering nog niet leeft voor hen. Uw team zit waarschijnlijk in de ontkenningfase of weerstandsfase (zie paragraaf 2.1). Extra concrete informatie is vaak nodig om de noodzakelijke veranderingen door te laten dringen. Bij veel negatieve emoties zult u moeten luisteren, steun geven en geen gevoelens onder tafel praten.

*Score sterk:*

Uw team loopt warm voor de komende ontwikkelingen. Vraag aan uw teamleden hoe ze willen bijdragen aan het veranderingsproces en vier samen de successen. Een team in de 'winning mood' kan enorm veel werk verzetten.

### 3 Meerwaarde voor de organisatie

*Score zwak/matig:*

Uw teamleden zijn niet overtuigd van de meerwaarde van de verandering voor de organisatie. Let op dat de komende ontwikkelingen hierdoor niet worden tot een 'ver van m'n bed show' voor uw medewerkers. Probeer de verandering dichterbij te brengen door de voordelen voor het werk van uw teamleden te benadrukken. Indien die er niet zijn verdient het veranderplan wellicht nadere aandacht. Wat is precies het doel van de verandering en hoe wordt dit bereikt?

*Score sterk:*

De meerwaarde van de verandering voor de organisatie is duidelijk voor uw teamleden. Als de verandering daarbij ook voordelen voor het werk met zich meebrengt levert dit een belangrijke bijdrage aan de veranderingsbereidheid van uw team.

### 4 Houding van anderen

*Score zwak/matig:*

Gezien de houding van anderen is de noodzaak voor uw teamleden om te veranderen gering. Een organisatie of team dat geen noodzaak tot verandering voelt, zal zelden veranderen. Men moet beseffen dat veranderen 'moet', omdat het anders op korte termijn echt fout loopt. In een verlieslijdende organisatie is het vaak makkelijker om zaken te veranderen, dan een organisatie die financieel zeer goed draait, maar met veel interne problemen kampt. De organisatie en het team moeten als het ware al wat van de pijn voelen, die volgt als er niks verandert. In bijeenkomsten en discussies met alle lagen in de organisatie zullen de noodzaak tot het omgooien van het roer en de verwachte resultaten van het veranderplan intensief besproken moeten worden. Met name het management heeft een belangrijke verantwoordelijkheid om eenduidig de toekomstvisie te schetsen, mensen te overtuigen en zelf als voorbeeld te dienen.

*Score sterk:*

Uw teamleden ervaren de werkomgeving als een inspirerende factor die het veranderingsproces bespoedigt. Het besef van de noodzaak tot veranderen zult u blijvend moeten voeden. Daarnaast kunt u uw team motiveren door regelmatig de tussenresultaten, de behaalde mijlpalen in het veranderplan te tonen.

Voortrekkers van het veranderproces verdienen waardering en kunnen tot voorbeeld gesteld worden voor anderen.

#### 5 *Ervaring met veranderingen*

##### *Score zwak/matig:*

U en uw teamleden hebben tot nu toe weinig (goede) ervaringen opgedaan met organisatieveranderingen. Probeer op dit vlak versterking te zoeken bij collega's die al wat meer ervaring hebben. Ook het aantrekken van een externe adviseur kan uitkomst bieden. Let erop dat negatieve ervaringen uit het verleden komende ontwikkelingen niet overschaduwden. Maak van uw slechte ervaringen uw winstpunt: Wat heeft u geleerd van voorgaande veranderingen en hoe kunt u dezelfde fouten voorkomen?

##### *Score sterk:*

Aan een belangrijke voorwaarde voor een succesvol verloop van het veranderingsproces is hiermee voldaan. Laat merken dat u vertrouwen heeft in het slagen van de verandering. Deel dit vertrouwen met de leden van uw team en collega-leidinggevenden.

#### 6 *Beschikbare middelen*

##### *Score zwak/matig:*

Het verdient aanbeveling om de planning van het veranderingsproces in heroverweging te nemen. Een gebrek aan tijd en mankracht komt het veranderingsproces niet ten goede. Bijstelling van de planning is niet nodig indien u tijdelijk voor versterking van het team kunt zorgen. Ook in uw eigen agenda verdient de verandering de hoogste prioriteit. Laat het management weten of u gezien uw eigen mogelijkheden een bijdrage aan het veranderingsproces kunt leveren. Onderhandel over het tijdelijk bijstellen van de doelen van uw team.

Hier past ook een waarschuwing. Een veranderingsproces heeft ook een zekere (tijds)druk nodig om te kunnen slagen. Mensen roepen al gauw dat het te druk is. Te makkelijk hierin meegaan kan eenvoudig tot uitstel of afstel leiden. Het is uw moeilijke maar belangrijke opdracht om de optimale 'spanning' te bereiken, waarin uw mensen maximaal gemotiveerd zijn, maar niet overbelast raken.

##### *Score sterk:*

Opnieuw is aan een belangrijke voorwaarde voor het slagen van de verandering voldaan. Probeer overleg over nieuwe ontwikkelingen zoveel mogelijk onder werktijd te plannen. Gezien uw agenda en de werkzaamheden van het team is dit mogelijk. Laat de mensen van uw team weten dat u tijd heeft om naar hun problemen en vragen te luisteren.

#### 7 *Het veranderingsproces*

##### *Score zwak/matig:*

In een slecht aangestuurd veranderingsproces gaat veel veranderingsenergie verloren. Een goede planning kent duidelijk mijlpalen, actieplannen, taken en

verantwoordelijkheden. Het plan zal flexibel genoeg moeten zijn om in te kunnen spelen op onverwachte situaties die zich ongetwijfeld zullen voordoen.

Naast aandacht voor inhoudelijke oplossing van gesignaleerde problemen is veel aandacht nodig voor de mensen in de organisatie. Vanaf het begin moet goed nagedacht worden hoe men de plannen wil invoeren en op welke wijze betrokkenheid van allen wordt gerealiseerd. Een communicatieplan met richtlijnen voor actieve en continue informatievoorziening aan belanghebbenden vormt een onmisbare aanvulling op de planning.

*Score sterk:*

U gaat gericht op het einddoel van de verandering af. De veranderingsbereidheid van uw teamleden wordt in goede banen geleid. Maar laat u niet in slaap sussen. Het is belangrijk dat u als veranderingsmanager alert blijft op onverwachte hobbels in de weg en vooral vooruit blijft kijken om maatregelen te kunnen nemen die problemen voorkomen. Als ook aan de andere voorwaarden voor willen, moeten en kunnen veranderen is voldaan, zal het veranderingsproces naar alle waarschijnlijkheid de gewenste resultaten opleveren.

## 5 Samenvatting

In deze tijd zijn organisatieveranderingen aan de orde van de dag. Het zijn vooral de mensen binnen een organisatie die deze veranderingen tot een succes maken. Probleem is echter dat veel mensen de neiging hebben om zich tegen veranderingen te verzetten. Ze vertonen weerstand. Weerstand tegen verandering is een verschijnsel dat zich op verschillende manieren kan manifesteren. We noemden daarbij diverse obstakels die weerstand in de hand kunnen werken. Het is echter belangrijk om te beseffen dat weerstand een noodzakelijk onderdeel is van een veranderingscyclus die door alle betrokkenen doorlopen moet worden. Weerstand kan als een natuurlijk psychologisch verschijnsel worden beschouwd.

Vanwege de positieve kijk op weerstand vonden we het beter om te spreken van veranderingsbereidheid. We presenteerden zeven bronnen die bepalen in welke mate er veranderingsbereidheid aanwezig is binnen een organisatie. Het vergroten en benutten van deze veranderingsbereidheid vormt een uitdaging in ieder veranderingsproces. We introduceerden de DINAMO om de aanwezige bereidheid te meten. Vervolgens gaven we enkele aanbevelingen om gericht te interveniëren. Deze leidden tot een grotere veranderingsbereidheid en daarmee tot een grotere slaagkans van organisatieveranderingen.

## Literatuur

- Ajzen, I & T.J. Madden (1986). The prediction of goal directed behaviour: Attitudes, intentions and perceived behaviour control. *Journal of experimental psychology*, 22, pp. 453-474.
- Boonstra, J. (1995). *Power and influence in organizational change*. Congress booklet, Power dynamics and organizational change, EAWOP Congress Gyor 1995, pp. 9-21.
- Ezerman G.C. & A.J. Cozijnsen (1984). *Bestuurders op weg naar herstel, 'topmanagers over management'*, Deventer, Kluwer, pp. 178.
- Koik, J.M. van der (1996). *Dat schiet op!* Interne publicatie, Naarden, Boertien en Partners, 15 pp.
- Morgan, G. (1986). *Images of Organization*. California, Sage Publications, 423 pp.

- O'Connor, C. (1993). *The handbook for organizational change. Strategy and skill for trainers and developers*. New York, McGraw-Hill, 250 pp.
- Voorendonk, R.H & F.Q.C. Wortelboer (1995). *Het kan anders!* Naarden, Boertien en Partners, 72 pp.
- Wortelboer, F.Q.C. & E.E. Metselaar (1996). *De DINAMO: het meten van weerstand tegen organisatieverandering. Handboek Organisatie-instrumenten*, Alphen aan den Rijn, Samsom, 24 pp.