

# Reacties van werknemers op organisatieveranderingen: een managementperspectief

Sjoerd van den Heuvel, René Schalk, Charissa Freese en Volken Timmerman

*Organisaties veranderen steeds vaker en sneller. En dat is belangrijk, want de snelheid en flexibiliteit waarmee organisaties zich kunnen aanpassen aan de alsmaar veranderende omgeving zijn bepalend voor hun concurrentiepositie (Guest, 2004), en hun overleven. Een organisatieverandering is al lang niet meer de transitie van de ene stabiele situatie naar de andere. Veranderingen overlappen elkaar steeds vaker, en de ene reorganisatie is nog niet afgerond, of de volgende staat alweer voor de deur. Het creëren van support en enthousiasme onder medewerkers, in plaats van enkel het bestrijden van weerstand, wordt daarom steeds belangrijker (Piderit, 2000). Tegelijkertijd merkt HR de toenemende druk vanuit de business om zowel haar eigen effectiviteit als die van de organisatie te vergroten. Budgetten voor de HR-functie staan ter discussie, terwijl de noodzaak van een krachtige HR-functie die haar Change Agent rol optimaal vervult, groter is dan ooit. Des te belangrijker voor HR om in deze steeds complexer wordende realiteit te weten aan welke knoppen gedraaid moet worden, zodat medewerkers positief reageren op organisatieveranderingen.*

## ► Van de redactie

Volgens een oude waarheid in ons vakgebied hebben medewerkers niet zozeer bezwaar tegen verandering, maar wel tegen veranderd te worden. Daar zit waarschijnlijk nog altijd veel in, maar daarmee is niet alles gezegd. Welke factoren beïnvloeden precies de houding van medewerkers tegenover verandering? Organisatieverandering is aan de orde van de dag. Voor zowel lijnmanagers, die deze veranderingen veelal daadwerkelijk moeten doorvoeren, als HR-managers, die daarbij vaak vanuit een adviserende rol betrokken zijn, is het van belang op dit punt meer inzicht te hebben. In bijgaand artikel wordt een wetenschappelijk onderbouwd model gepresenteerd dat houvast kan bieden voor een beter inzicht in en daarmee ook een meer adequate benadering van medewerkersreacties op organisatieverandering.

---

Dr. S. van den Heuvel is HR-adviseur en schreef aan Tilburg University zijn proefschrift, op basis waarvan dit artikel is geschreven. Prof. dr. M.J.D. Schalk is hoogleraar, Tranzo/HR Studies, Tilburg University en North West University, Zuid Afrika. Dr. C. Freese is senior researcher verbonden aan het Departement HR Studies en REFLECT, Tilburg University. Drs. V. Timmerman is zelfstandig organisatie adviseur.

Het toenemend aantal organisatieveranderingen heeft gevolgen voor medewerkers. Beloftes en afspraken die de ene dag in goed vertrouwen met medewerkers zijn gemaakt, kunnen de volgende dag alweer van tafel zijn (Guest, 2004). Terwijl juist deze zelfde medewerkers het succes van de organisatieverandering kunnen maken of breken. Des te meer reden voor HR- en lijnmanagers om goed inzicht te verwerven in wat de organisatie volgens de medewerker heeft beloofd en in welke mate de organisatie haar beloftes is nagekomen. Oftewel, inzicht hebben in respectievelijk de inhoud en de staat van het psychologisch contract van medewerkers (Guest, 2004). Echter, vanuit onderzoek weten we op dit moment nog maar weinig over hoe het psychologisch contract de reacties van medewerkers ten opzichte van een organisatieverandering beïnvloedt.

---

### *Het toenemend aantal organisatieveranderingen heeft gevolgen voor medewerkers*

---

Dat de reacties van medewerkers op een organisatieverandering bepalend zijn voor het uiteindelijke succes van deze verandering, zullen weinig HR-professionals betwisten. Maar wat verstaan we nu eigenlijk onder deze reacties? In de literatuur zijn er de afgelopen decennia veel labels geplakt op de reacties. Zowel positieve labels (zoals commitment) als negatieve labels (bijvoorbeeld weerstand) en zowel labels die gedrag beschrijven (participatie en coping) als labels die inspelen op gevoelens (angst en stress) of gedachten (zoals openheid). Oreg, Vakola en Armenakis (2011) vatten zestig jaar kwantitatief onderzoek naar de reacties van medewerkers op organisatieverandering samen. Zij stellen een meer neutrale en overkoepelende conceptualisatie voor waarbij de reacties van werknemers op organisatieveranderingen bestaan uit een affectieve, gedragsmatige en cognitieve component.

Het doel van deze studie was om meer inzicht te krijgen in hoe de houding van medewerkers er in de praktijk tijdens organisatieveranderingen uit ziet, welke factoren deze houding beïnvloeden en welke rol het psychologisch contract hierbij speelt. De conceptualisatie van Oreg et al. (2011) is daarbij als uitgangspunt genomen. De onderzoeksvragen die centraal staan zijn:

1. In welke mate bevat de houding van medewerkers ten opzichte van organisatieverandering een affectieve, een gedragsmatige en een cognitieve component?
2. Welke factoren beïnvloeden de houding van medewerkers ten opzichte van verandering?
3. Hoe beïnvloedt het psychologisch contract de houding van medewerkers ten opzichte van verandering?

In deze studie kijken we naar het managementperspectief. HR- en lijnmanagers staan immers aan het roer van een verandering, zowel tijdens de ontwerpfasen als gedurende de implementatie. Zij zijn verantwoordelijk voor het definiëren van de gewenste eindsituatie, het uitstippelen van het veranderproces en het implementeren van interventies om de verandering waar nodig bij te sturen. Belangrijker nog, zij zijn degenen die de reacties van medewerkers opvangen, en kunnen vaststellen welke factoren deze reacties veroorzaken.

#### **Houding ten opzichte van verandering**

Oreg, Vakola en Armenakis (2011) conceptualiseren reacties van medewerkers op een organisatieverandering als een driedimensionale houding, bestaande uit een affectieve, gedragsmatige en cognitieve dimensie. Hoewel dit zogenaamde 'tripartiet model' als sinds de jaren zestig een invloedrijk model is in de attitude literatuur, is het pas relatief kort geleden door Piderit (2000) geïntroduceerd in de context van organisatieverandering. De affectieve dimensie van de houding omvat iemands gevoelens en emoties ten opzichte van een verandering, zoals angst, blijdschap of boosheid (Oreg, 2006). Met de gedragsdimensie worden concrete handelingen of de intentie tot handelen bedoeld (Oreg, 2006). Denk bijvoorbeeld aan klagen tegen management, het overtuigen van collega's of het verminderen van de eigen productiviteit. De cognitieve dimensie heeft betrekking op iemands overtuigingen of gedachten, bijvoorbeeld het evalueren of de verandering voordelig of nadelig is voor iemands positie (Piderit, 2000).

#### **Wat veroorzaakt de houding ten opzichte van verandering?**

In de afgelopen decennia heeft onderzoek aangetoond dat een groot aantal factoren de reacties van medewerkers op een organisatieverandering beïnvloeden. Oreg, Vakola en Armenakis (2011) verdeelden deze factoren in twee hoofdgroepen: (1) pre-verandering factoren en (2) veranderings specifieke factoren. Pre-verandering factoren staan los van de specifieke organisatieverandering, en bestaan dus al voor de introductie van de verandering. Denk aan de persoonlijkheid van medewerkers, demografische kenmerken en coping stijlen. Maar ook de interne context

en cultuurelementen kunnen worden gekenmerkt als pre-verandering factoren. Veranderingsspecifieke factoren zijn, zoals de naam al zegt, juist gerelateerd aan de specifieke veranderingen. Denk hierbij bijvoorbeeld aan kenmerken van het veranderproces, zoals de kwaliteit van de communicatie en de support die medewerkers ontvangen van hun leidinggevende. Maar ook de gepercipieerde voor- en nadelen veroorzaakt door de verandering en de inhoud van de verandering (bijv. verhuizing, fusie, big-bang transformatie, geleidelijke optimalisatie) behoren tot de groep veranderingsspecifieke factoren. Het psychologisch contract, waar we in deze studie met speciale aandacht naar kijken, kunnen we kenmerken als een pre-verandering factor, gerelateerd aan de interne context.

---

*Een groot aantal factoren beïnvloedt de reacties van medewerkers op een organisatieverandering*

---

**Het psychologisch contract**

Het psychologisch contract is in de afgelopen decennia uitgegroeid tot een prominent raamwerk om de arbeidsrelatie en haar dynamiek te begrijpen. Nadat de term ‘psychologisch contract’ in de jaren zestig werd geïntroduceerd, heeft met name Denise Rousseau een belangrijke rol gespeeld bij de doorontwikkeling van het concept. Zij definieerde het psychologisch contract als het beeld dat de medewerker heeft van de wederzijdse verplichtingen tussen een werkgever en een werknemer (Rousseau, 1990). Deze verplichtingen komen voort uit de impliciete en expliciete beloftes zoals die door de medewerker zijn gepercipieerd.

Uit onderzoek blijkt dat de staat van het psychologisch contract sterk van invloed is op werkgerelateerde uitkomsten. Zo leidt een breuk in het psychologisch contract (dus wanneer gepercipieerde beloften niet zijn nagekomen door de organisatie) tot minder vertrouwen (Robinson, 1996), betrokkenheid (Coyle-Shapiro & Kessler, 2000) en extra-rol gedrag (Turnley & Feldman, 2000), en juist tot meer verloop (Tekleab, Takeuchi, & Taylor, 2005), emotionele uitputting (Gakovic & Tetrick, 2003) en intentie om de organisatie te verlaten (Tekleab & Taylor, 2003).

In tijden van organisatieverandering worden medewerkers getriggerd om hun psychologisch contract te evalueren (Guzzo, Noonan, & Elron, 1994) en vast te stellen of de eerder gemaakte ongeschreven deal nog wel intact is. Diverse auteurs veronderstellen dan ook dat het psychologisch contract van invloed is op de reacties van medewerkers op een organi-

satieverandering. Zo beschrijft Rousseau (1996) dat het aannemelijk is dat bij arbeidsrelaties die worden gekenmerkt door een historie van breuken in het psychologisch contract, er tijdens een organisatieverandering aanzienlijk meer investering in de relatie nodig is. Daarnaast beschrijven Rousseau en Tijoriwala (1999) dat de wijze waarop medewerkers managementinformatie over een verandering interpreteren, wordt gevormd door hun psychologisch contract. Ondanks deze eerste aanwijzingen, is de hoeveelheid empirisch onderzoek naar de invloed van psychologische contracten op de houding van een medewerker ten opzichte van een verandering zeer beperkt. Deze studie probeert daarom meer inzicht te verkrijgen in deze relatie, door hier vanuit een management perspectief naar te kijken.

---

### *Een breuk in het psychologisch contract leidt tot minder vertrouwen en betrokkenheid*

---

#### **Het onderzoek**

Om vanuit een breed management perspectief te onderzoeken (1) wat de reacties van medewerkers op organisatieverandering zijn, (2) wat de oorzaken hiervan zijn, en (3) welke rol het psychologisch contract hier eventueel bij speelt, is gekozen om open interviews af te nemen bij een zo divers mogelijke groep respondenten. In totaal zijn 39 HR-directeuren, lijnmanagers, en management consultants van 15 multinationals in acht Europese landen geïnterviewd. Deze respondenten waren werkzaam in België (4), Frankrijk (4), Duitsland (7), Italië (7), Nederland (2), Portugal (2), Spanje (7) en Zwitserland (6). In totaal werkten 15 multinationals mee aan het onderzoek. Deze organisaties varieerden in grootte van 900 tot 90.000 medewerkers en waren actief in diverse sectoren, zoals de financiële dienstverlening, retail, IT, farmacie, metaalbewerking, energie productie, petrochemie, aluminium productie, spoor transport, cement productie, telecommunicatie en management consultancy.

De interviews duurden elk tussen de 60 en 90 minuten. De respondenten werd vooraf gevraagd hun antwoorden te baseren op ervaringen gedurende hun gehele professionele carrière, en dus niet alleen op basis van de ervaringen in hun huidige rol of organisatie. In lijn met de drie centrale onderzoeksvragen waren de interviews opgesplitst in drie onderdelen. Bij het eerste onderdeel werd de respondenten gevraagd naar de reacties en houdingen die ze tijdens organisatieveranderingen bij medewerkers hadden gezien of opgemerkt. Bij het tweede onderdeel

werd hen gevraagd welke factoren deze reacties veroorzaakten. En bij het derde onderdeel werd hen gevraagd of (en zo ja, hoe) de perceptie van medewerkers met betrekking tot de wederzijdse beloftes en verplichtingen tussen medewerker en organisatie van invloed was op de reacties en houdingen van medewerkers tijdens organisatieveranderingen. Hoewel de interviews een open karakter hadden, waren er voor elk van de drie onderdelen enkele vooraf geformuleerde vragen beschikbaar. Afhankelijk van de organisatie, de respondent en de specifieke antwoorden werden aanvullende subvragen gesteld.

Alle interviews werden opgenomen, volledig uitgeschreven en hierna ter controle naar de respondenten gestuurd. Met behulp van Atlas.Ti. software zijn de uitgeschreven interviews vervolgens geanalyseerd. Aan de hand van een sterk gestructureerd proces is de grote hoeveelheid ruwe data via codering gecondenseerd tot categorieën van concepten, waarna centrale thema's, kerncategorieën en relaties tussen categorieën zijn vastgesteld.<sup>1</sup> Op basis hiervan is het conceptueel model ontwikkeld dat verderop wordt besproken.

## Resultaten

Tijdens de analyses van de interviews zijn de genoemde reacties van medewerkers op organisatieverandering en de veroorzakers van deze reacties samengevat in 21 categorieën. Deze 21 categorieën zijn weer onderverdeeld in vier groepen:

- *Reacties*: de reacties van medewerkers op een organisatieverandering
- *Bepalers*: de factoren die (in principe, los van eventuele overrulers) bepalend zijn voor deze reacties
- *Beïnvloeders*: de factoren die van invloed zijn op de bepalers
- *Overrulers*: de factoren die bepalers kunnen overrulen en daarmee doorslaggevend zijn voor de uiteindelijke reacties van medewerkers op een organisatieverandering.

In tabel 1 is een overzicht gegeven van de 21 categorieën, evenals de groepen en subgroepen waartoe ze behoren. Ook is voor de bepalers, beïnvloeders en overrulers aangegeven of het veranderingspecifieke of pre-verandering factoren zijn. Voordat we het conceptueel model vanuit deze studie presenteren, bespreken we eerst voor elk van de 21 categorieën de belangrijkste bevindingen uit de interviews.

## Werknemerreacties op organisatieveranderingen

### 1. Affectieve reacties

Organisatieveranderingen roepen volgens de respondenten een verscheidenheid aan affectieve reacties op bij medewerkers. Enerzijds negatieve reacties, zoals paniek, boosheid, onzekerheid, angst, zorgen

Groep	Subgroep (type categorie.)	Categorie
Reacties	Houding ten opzichte van verandering	1. Affectieve reacties
	Houding ten opzichte van verandering	2. Gedragmatige reacties
	Houding ten opzichte van verandering	3. Cognitieve reacties
Bepalers	Perceptie van verandering (verandering-specifiek)	4. Begrijpen van verandering
	Perceptie van verandering (verandering-specifiek)	5. Gepercipieerde noodzaak van verandering
	What's in it for me (veranderingspecifiek)	6. Persoonlijke impact van verandering
	What's in it for me (veranderingspecifiek)	7. Verwachte individuele gevolgen
Beïnvloeders	Verandering (veranderingspecifiek)	8. Communicatie
	Verandering (veranderingspecifiek)	9. Leiderschap
	Verandering (veranderingspecifiek)	10. Participatie
	Individueel (pre-verandering)	11. Persoonlijkheid
	Individueel (pre-verandering)	12. Lengte dienstverband
	Organisatie (pre-verandering)	13. Veranderervaring
	Organisatie (pre-verandering)	14. Organisatiecultuur
	Maatschappij (pre-verandering)	15. Nationale verschillen
	Maatschappij (pre-verandering)	16. Vakbonden
	Individueel (pre-verandering)	17. Inhoud van psychologisch contract
Overrulers	Verandering (veranderingspecifiek)	18. Vermogen om te veranderen
	Maatschappij (pre-verandering)	19. Beschikbaarheid van alternatieven
	Individueel (pre-verandering)	20. Vertrouwen
	Individueel (pre-verandering)	21. Staat van psychologisch contract

Tabel 1. Overzicht van de 21 categorieën die de reacties en de oorzaken van deze reacties op een organisatieverandering representeren.

en gevoelens van frustratie en teleurstelling. Maar ook positieve reacties zoals enthousiasme, geluk en gretigheid. Echter, de meest genoemde affectieve reacties waren onzekerheid en angst. Deze reacties zijn volgens de respondenten een onvermijdelijk gevolg van een gebrek aan informatie en communicatie en zijn vaak de eerste reacties ten tijde van een organisatieverandering.

## 2. Gedragmatige reacties

Ook in het gedrag van medewerkers is hun reactie op een verandering zichtbaar. Het meest voorkomende gedrag is dat medewerkers hun ongenoegen uiten tegen collega's en management, bijvoorbeeld in de vorm van klagen, roddelen, het openlijk uiten van kritiek of bezorgdheid, kritische vragen stellen of negatief praten over de verandering. Negatief gedrag kan volgens de respondenten onderverdeeld worden in passief en actief gedrag. Genoemde voorbeelden van passief negatief gedrag zijn bijvoorbeeld het aannemen van een 'eerst zien, dan geloven' houding of het proberen zichzelf zo onzichtbaar mogelijk op te stellen om maar

niet op te vallen en te wachten tot de verandering voorbij is. Voorbeelden van actief negatief gedrag zijn het verminderen van de inspanning en de energie die in het werk wordt gestoken, het bewust verstrekken van verkeerde informatie, later beginnen en eerder het kantoor verlaten, meer thuis werken in plaats van op kantoor, vasthouden aan eerdere manieren van werken of na een verandering toch weer terugkeren naar eerdere werkwijzen. Maar ook opstandigheid en het actief proberen een verandering te blokkeren, bijvoorbeeld door ondernemingsraden en vak-

---

### *Organisatieverandering kan ook positieve reacties oproepen als enthousiasme, geluk en gretigheid*

---

bonden te benaderen, werden genoemd. Voorbeelden van positief gedrag die tijdens de interviews voorbij kwamen zijn het proactief verkennen van de verandering, positief praten over de verandering, behulpzaam zijn, flexibel zijn, proberen anderen te overtuigen, zichzelf in de kijker proberen te spelen als ambassadeur van de verandering en reguliere werkzaamheden zo goed mogelijk voortzetten om de (business-) klant optimaal te blijven helpen. Dit positieve gedrag kan zowel voortkomen uit een intrinsieke motivatie, als uit een strategische poging om de aandacht van het management te trekken.

### **3. Cognitieve reacties**

Volgens de respondenten hadden de cognitieve reacties van medewerkers op een organisatieverandering vooral betrekking op het nadenken over de gevolgen van de verandering voor hun individuele situatie. Hoewel medewerkers ook nadenken over de gevolgen voor hun collega's of de organisatie als geheel, zijn ze vooral bezig met de consequenties voor de inhoud van hun eigen werk, de manier van werken, hun comfortzone en hun relatie tot collega's en management. Andere cognitieve reacties zijn het proberen te begrijpen wat de reden van de verandering is en hoe het veranderproces eruit ziet, het beoordelen of de verandering wel of niet vertrouwd kan worden, het nadenken over wat er gaat gebeuren wanneer de verandering afgerond is, en nadenken over hoe ze zelf de verandering zouden kunnen beïnvloeden. Ook werd het fantaseren over doemscenario's genoemd als een cognitieve reactie, wat met name aan de orde is wanneer er te weinig informatie over de verandering beschikbaar is, en er dus kennis ontbreekt om de verandering goed te kunnen beoordelen.



Al met al kwam uit de interviews naar voren dat de houding van medewerkers uit zowel affectieve, gedragsmatige als cognitieve reacties bestaat. Ook werd benadrukt dat gevoelens en gedachten vaak op gespannen voet staan met het zichtbare gedrag van de individuen, en dat het uiteindelijke gedrag afhankelijk was van gevoelens en gedachten.

*“Ik geloof heel erg in de ijsberg metafoor, waarbij je ‘beliefs’ eigenlijk niet altijd zichtbaar krijgt. Dus die zie ik niet, tenzij mensen die rechtstreeks in hun gedrag of in hun praten uiten. Dat zie je niet van iedereen.”*  
(People manager, retail, Nederland)

### **Bepalers**

#### **4. Begrijpen van verandering**

Volgens de respondenten willen medewerkers een organisatieverandering begrijpen. Enerzijds betekent dit het begrijpen van het veranderproces, dus waar de verandering toe moet leiden, in welke richting de organisatie zal bewegen, hoe de verschillende fasen van de verandering eruit zullen zien en naar welke eindsituatie wordt gestreefd. Daarnaast willen medewerkers het grotere plaatje begrijpen, zodat ze inzien wat de visie achter de verandering is, wat het overkoepelende doel is, en dus ook hoe de verandering helpt bij het realiseren van de strategische doelstellingen van de organisatie.

*“Indien de medewerker de verandering begrijpt, is er geen probleem. (...) Wat er volgens mij gebeurt wanneer medewerkers de reden van de verandering niet begrijpen, dan grijpen ze terug op ‘ja, dit is wat is beloofd’, ‘dit is waarom ik werd benoemd’, ‘dit was mijn baan’, ‘dit waren mijn voorwaarden’. Dan vallen ze terug op wat zij geloven dat hun zekerheden zijn.”*  
(HR-directeur Europa, cement productie, Zwitserland)

#### **5. Gepercipieerde noodzaak van verandering**

Veel respondenten benadrukken het belang van het verduidelijken van de noodzaak om te veranderen, oftewel het expliciteren van het burning platform. Wanneer medewerkers de noodzaak van de verandering voor de organisatie én voor zichzelf inzien, zal dit eerder tot acceptatie van de verandering leiden. Management dient een ondubbelzinnig antwoord te kunnen formuleren op de vragen ‘waarom moet de organisatie veranderen?’ en ‘waarom moet ik als medewerker mee veranderen?’. De ‘gouden stad’ metafoor werd hierbij meerdere malen genoemd om te illustreren hoe moeilijk het voor medewerkers is om te begrijpen waarom ze moeten veranderen, wanneer ze overtuigd zijn te werken in een zeer sterke en goed presterende organisatie (gouden stad), en hierdoor geen enkele urgentie voelen om te veranderen.

*“De Fiat-case. In twee jaar tijd heeft de nieuwe CEO buitengewoon werk verzet. Ze kwamen vanuit een situatie waarbij Fiat dicht bij sluiting was. Momenteel leidt Fiat de veranderingen in de automobielindustrie. Waarom? Omdat het erg gefocust was: wanneer we dit niet doen, overleven we het niet.”*

(Vice President, management consultancy, Italië)

### **6. Persoonlijke impact van verandering**

Uit de interviews kwam naar voren dat de mate waarin medewerkers persoonlijk geraakt worden door de verandering, hun reacties op de verandering beïnvloedt. Wanneer een verandering een ‘ver van mijn bed show’ is, zal een medewerker minder extreem reageren. Maar wanneer de verandering de status quo op individueel niveau aantast, dus wanneer de verandering iemands eigen werkzaamheden of privé situatie raakt, zal de reactie extremer zijn. Overigens kan de perceptie van de impact van de verandering op iemands individuele situatie gedurende een veranderproces verschuiven doordat in het begin van een organisatieverandering vaak alleen hoofdlijnen bekend zijn. De daadwerkelijke aard van de reactie, dus of deze positief of negatief is, hangt af van de verwachte specifieke gevolgen van de verandering voor de individuele medewerker.

### **7. Verwachte individuele gevolgen**

De meest bepalende factor voor de houding van medewerkers ten opzichte van de verandering was volgens de respondenten de perceptie van de medewerker over wat de gevolgen van de verandering voor hem of haar persoonlijk zullen zijn. Een medewerker zal pas positief reageren op een verandering wanneer de individuele voordelen overduidelijk zijn, ook al zijn de voordelen van de verandering voor de organisatie als geheel te begrijpen, zoals verbeterde effectiviteit of efficiëntie. Tijdens de interviews werden individuele voordelen zoals meer mogelijkheden voor professionele ontwikkeling, meer autonomie, een verbeterde machtsbasis en een verbeterd beloningspakket genoemd. Individuele voordelen kunnen ook betrekking hebben op verbeterde privéomstandigheden, zoals een verbeterde werk-privé balans. De perceptie van individuele medewerker zal dus per definitie per persoon verschillen.

*“Voor mij zijn organisatieverandering en de weerstand tegen organisatieverandering verbonden met het persoonlijke ‘what’s in it for me’ karakter. Hoe meer je het belang van de medewerker kunt voorspellen en dit kunt vervullen, hoe meer blijheid je zult creëren en hoe minder weerstand je zult krijgen.”*

(COO, management consultancy, Duitsland)

## Beïnvloeders

### 8. Communicatie

In de reacties van bijna alle respondenten kwam het belang van goede communicatie naar voren, waarbij er onderscheid werd gemaakt tussen wat, hoe en naar wie wordt gecommuniceerd.

Met betrekking tot de inhoud van de communicatie (wat), benadrukten de respondenten het belang van het communiceren van het 'waarom' van de verandering, oftewel de reden, de noodzaak, het burning platform en de achterliggende visie. Deze elementen kunnen de verandering legitimeren. Ook het verduidelijken van de roadmap, oftewel de opeenvolgende stappen van het veranderproces en de beoogde eindsituatie, werd als belangrijk communicatie element genoemd.

---

### *Het fantaseren over doemscenario's werd genoemd als een cognitieve reactie*

---

Met betrekking tot de manier van communiceren (hoe) kwamen de termen 'transparantie' en 'eerlijkheid' veelvuldig naar voren als principes voor concrete communicatie activiteiten. Dit betekent dat ook negatieve elementen van de verandering gecommuniceerd dienen te worden. Wanneer zaken (nog) niet verteld kunnen worden, dan moet dit bekend zijn. En wanneer tijdslijnen of specifieke gevolgen nog niet duidelijk zijn, dan moet dit eerlijk toegegeven worden. Verder benadrukten de respondenten het belang van continue communicatie, dus vanaf de eerste dag en gedurende het gehele veranderproces. Bovendien dienen er feedback-kanalen beschikbaar te zijn, zodat communicatie geen eenrichtingsverkeer is, maar een dialoog.

Met betrekking tot de doelgroep van de communicatie (naar wie), werd met name het belang van gesegmenteerde en geïndividualiseerde communicatie benadrukt. Communicatie moet duidelijk maken wat de impact van de verandering is voor de persoonlijke situatie van elke individuele medewerker. Soms kan dit gerealiseerd worden met groepscommunicatie naar specifieke segmenten medewerkers, soms is hier op maat gemaakte individuele communicatie voor nodig. De one-size-fits-all benadering lijkt in de meeste veranderprocessen niet effectief, en een zorgvuldige selectie van de stakeholders die communiceren, evenals de media die ze gebruiken, is daarom van groot belang.

### **9. Leiderschap**

Sterk leiderschap werd tijdens de interviews beschreven als het potentieel om medewerkers in beweging te krijgen en een bepaalde richting op te sturen. Er werd benoemd dat een verandering eerder leiders nodig heeft dan managers om betrokkenheid, acceptatie, en vertrouwen bij medewerkers te creëren. Leiders worden tijdens veranderingen als rolmodellen gezien. Ook spelen leiders een centrale rol in de communicatie en het uitdragen van de verandering. Diverse respondenten benoemden dat wanneer de directe leidinggevende achter de verandering staat, dit de houding van een medewerker ten opzichte van de verandering in veel sterkere mate positief beïnvloedt, dan wanneer topmanagement haar support voor de verandering uit.

### **10. Participatie**

Participatie in, oftewel nauwe betrokkenheid bij, de verandering, kwam tijdens de interviews naar voren als een mogelijkheid voor medewerkers om hun gevoelens en emoties te delen en gemakkelijker informatie te verkrijgen. Dit resulteert in meer acceptatie, pro-activiteit, motivatie en betrokkenheid bij de verandering. Participatie van medewerkers werd ook genoemd als instrument om medewerkers die tegen de verandering zijn in een meer constructieve modus te krijgen. Door medewerkers verantwoordelijkheid te geven, kan het management haar vertrouwen in medewerkers uiten, wat medewerkers motiveert aan de verwachtingen te voldoen, waardoor hun betrokkenheid bij en acceptatie van de verandering wordt versterkt. Illustratief voor het belang van participatie is de opmerking van een Belgische HR-directeur van een internationale bank die vertelde dat tijdens een grote reorganisatie het verloop onder 200 benoemde ambassadeurs substantieel lager was dan bij de overige 4300 medewerkers.

---

*In de reacties van bijna alle respondenten kwam het belang van goede communicatie naar voren*

---

### **11. Persoonlijkheid**

Ook van de persoonlijkheid van medewerkers werd gezegd dat het een belangrijke determinant is van iemands reactie op een organisatieverandering. Mensen met een open, positieve, flexibele en risicozoekende persoonlijkheid zijn volgens de respondenten over het algemeen goed in staat om met een organisatieverandering om te gaan. Terwijl mensen die meer introvert, dogmatisch en negatief zijn, meestal geen constructieve

houding hebben tijdens een verandering. Overigens schetsen enkele respondenten dat mensen van nature naar zekerheid zoeken en daarom zullen proberen om de status quo te handhaven, terwijl elke verandering, per definitie, de status quo opheft.

### **12. Lengte dienstverband**

De lengte van het dienstverband kwam naar voren als een factor die bepalend kan zijn voor de mate waarin een medewerker, over het algemeen genomen, gewend is aan organisatieverandering. Het veranderen van functie, afdeling of zelfs organisatie is een aanzienlijke verandering in het leven van een medewerker. Medewerkers die in hun loopbaan slechts weinig van positie of organisatie zijn gewisseld, hebben daarom waarschijnlijk minder vaak impactvolle veranderingen van hun dagelijkse werkzaamheden of werkomgeving ondervonden, waardoor ze mogelijk minder constructief aankijken tegen organisatieverandering. Een langdurig dienstverband werd tevens benoemd als factor die vaak beperkend werkt op het begrip van de bredere context waarin een organisatie zich bevindt.

*“Wanneer je verandering hebt meegemaakt, je gewerkt hebt in verschillende bedrijven, je jonger bent... dan kun je de zaken die buiten [organisatie] gebeuren, begrijpen. Misschien heb je dan meer argumenten om te begrijpen waarom je zou moeten veranderen.”*

(Organization Development manager, telecommunicatie, Spanje)

### **13. Veranderervaring**

Veranderervaring representeert de mate waarin het collectief van individuen binnen een organisatie gewend is te veranderen. Een veelvuldig gemaakte opmerking was dat wanneer medewerkers gewend waren aan organisatieverandering, het ook in het DNA van de organisatie zit, het de angst en zorgen over een verandering vermindert, het de flexibiliteit van medewerkers vergroot en het hun perceptie versterkt dat verandering iets is wat er gewoon bij hoort. Dat veranderervaring met kleine stappen te creëren is, illustreert het volgende voorbeeld.

*“Dus vanaf dit jaar hebben al mijn mensen, mijn teams, mijn lokale HR-managers een doelstelling: ga een best-in-class type bedrijf benchmarken en deel het met iedereen in [organisatie]. (...) Het verruimt gewoon onze geest. Mijn doel is misschien niet om met een groot aantal goede ideeën te komen, maar mijn eerste doel is dat die jongens naar buiten gaan en zien dat er een wereld buiten [organisatie] is. (...) En nu zijn ze in de stemming van ‘ja, we kunnen iets... iets anders doen’.”*

(HR-directeur Europa, metaalbewerking, Spanje)

#### **14. Organisatiecultuur**

Organisatiecultuur werd door diverse respondenten aangehaald als een set van waarden waaraan een veranderinitiatief wordt getoetst. Een Zwitserse organizational development manager legde bijvoorbeeld uit dat wanneer medewerkers zich als gevolg van een verandering niet langer verbonden voelen met de organisatiecultuur, er een grotere kans is dat ze besluiten de organisatie te verlaten. En een Vice President HR in Italië beschreef dat tijdens overnames en fusies de shock met betrekking tot de organisatiecultuur van de andere organisatie in grote mate bepaalt hoe medewerkers op de verandering reageren. Daarnaast werd veelvuldig benadrukt dat een voorwaarde voor het succesvol implementeren van

---

*Meer introverte mensen hebben meestal geen  
constructieve houding tijdens een verandering*

---

een organisatieverandering is dat het type veranderaanpak (bijvoorbeeld een stapsgewijze of een 'big-bang' aanpak) evenals de concrete verandermanagement instrumenten die door het management worden ingezet, nauw moeten aansluiten bij de cultuur van de organisatie.

#### **15. Nationale verschillen**

Diverse respondenten benoemden de invloed van nationale verschillen op de houding van medewerkers ten opzichte van organisatieverandering. Vooral 'nationale cultuur' werd vaak genoemd, hoewel de meningen over de exacte invloed hiervan uiteen liepen. De meeste respondenten stelden dat het eenvoudiger is om verandering te implementeren in meer collectieve Aziatische culturen zoals China, waar een verandering minder negatieve reacties oproept dan in meer individualistische landen, waar het juist belangrijker is om medewerkers te betrekken bij de verandering, hen te informeren, en vervolgens samen tot consensus te komen. Ook kwam naar voren dat de persoonlijke identificatie van medewerkers met de organisatiecultuur sterker van invloed is op hun houding ten opzichte van de verandering dan de nationale cultuur, bijvoorbeeld in het geval van een Aziatische dochteronderneming van een sterk Europese merk.

#### **16. Vakbonden**

Tijdens de interviews kwam ook de invloed van vakbonden op de perceptie van medewerkers met betrekking tot de verandering naar voren, met name in de landen waar medewerkers een sterke rechtspositie hebben,

zoals in België en Italië. Het vooraf zorgvuldig betrekken van de vakbonden bij grote reorganisaties zou weerstand in een later stadium voorkomen. Zo vertelde een Belgische HR-directeur dat er bij de verhuizing van een vestigingen met 250 medewerkers, een zeer zorgvuldig intern verandermanagementproces had plaatsgevonden, waarbij er voor iedereen naar individuele oplossingen was gezocht. Echter, op het moment dat enkele medewerkers hun weg naar de vakbonden hadden gevonden, creëerde dit veel problemen, omdat er vanaf dat moment gezocht moest worden naar collectieve oplossingen. Verder werd tijdens de interviews benoemd hoe vakbonden eenvoudig de weg naar de media vinden, en via deze media veel invloed kunnen hebben op hoe medewerkers tegen een organisatieverandering aankijken. Tot slot werd benoemd dat een sterke rechtspositie van medewerkers een veranderproces kan vertragen, omdat de urgentie om als individu te veranderen hierdoor afneemt, wat resulteert in passiviteit of weerstand.

---

*Er is sprake van invloed van vakbonden op  
de perceptie van medewerkers bij verandering*

---

**17. Inhoud van psychologisch contract**

De respondenten benoemden dat medewerkers hetgeen er in hun ogen is beloofd, vergelijken met de verwachte individuele impact van een verandering, oftewel de voor- of nadelen van de verandering. De inhoud van het psychologisch contract vormt dus een 'bril' waardoor medewerkers kijken wanneer ze een organisatieverandering beoordelen en proberen de individuele 'what's in it for me' vraag te beantwoorden. Een respondent stelde dat management gebaat zou zijn bij het in kaart brengen van deze individuele 'what's in it for me' verwachtingen, om vervolgens zo goed mogelijk tegemoet te kunnen komen aan deze verwachtingen, wat zal resulteren in een meer positieve houding ten opzichte van verandering. Een andere respondent paste het psychologisch contract toe bij het verduidelijken van verschillen tussen economische sectoren. Hij stelde dat de psychologische contracten binnen bijvoorbeeld overheidsorganisaties minder zijn ingesteld op verandering, dan binnen organisaties die opereren in een sterk dynamische context, zoals hightech en consultancy organisaties. Tot slot vertelde de HR-directeur van een grote Portugese bank dat medewerkers geneigd zijn te focussen op de negatieve elementen van hun psychologisch contract en de positieve elementen juist als vanzelfsprekend beschouwen. In het cultuurveranderingprogramma van de bank werd daarom veel aandacht besteed aan het benadrukken

van deze positieve elementen om deze zwaarder te laten wegen bij het beantwoorden van de 'what's in it for me' vraag.

## **Overrulers**

### **18. Vermogen om te veranderen**

Het vermogen om te veranderen werd benoemd als een factor die een positief antwoord op de 'what's in it for me' vraag kan overrulen, waardoor medewerkers toch in een negatieve modus raken en omgekeerd. Het vermogen om te veranderen wordt bepaald door diverse factoren. Zo speelt de kwaliteit van training een rol, bijvoorbeeld bij de implementatie van een IT-systeem of een nieuw werkproces. Ook de beschikbaarheid van ondersteunende technologie werd genoemd. Een goede self-service applicatie werd bijvoorbeeld als voorwaarde genoemd om een cultuurverandering te realiseren waarbij medewerkers zelf verantwoordelijk worden voor hun professionele ontwikkeling. Een andere factor is de beschikbare tijd om te veranderen. Het goed uitvoeren van alle reguliere werkzaamheden kost vaak al nagenoeg de maximale tijd en energie van medewerkers. Bovendien ligt de werkdruk in tijden van economische crisis al hoog, waardoor het voor medewerkers nog moeilijker is om te veranderen. Verder werd benoemd dat mensen simpelweg tijd nodig hebben om te wennen aan het idee van verandering. Een te hoge snelheid of een te krappe tijdsplanning voor de implementatie van een verandering kan belemmeren dat medewerkers gewend raken aan de nieuwe manier van werken of de nieuwe mindset.

### **19. Beschikbaarheid van alternatieven**

De beschikbaarheid van alternatieven is een andere factor die iemands evaluatie van de verandering kan overrulen. Respondenten gaven aan dat wanneer arbeidsmarktomstandigheden belemmeren dat medewerkers elders eenvoudig een passende baan kunnen vinden, ze waarschijnlijk constructiever op verandering reageren, ook al is de verwachte uitkomst van de verandering niet erg positief. Dan wordt de houding ten opzichte van verandering dus gedreven door de behoefte om werkzekerheid te creëren. Daarnaast werd benoemd dat de privésituatie van de medewerker kan voorkomen dat ze risico's nemen die hun financiële positie zouden kunnen schaden, wat hun uiteindelijk houding ten opzichte van verandering dus sterk beïnvloedt.

### **20. Vertrouwen**

Vertrouwen is een andere vaak genoemde overrulende factor die bepalend is voor iemands houding ten opzichte van verandering. Vertrouwen in het management en leiderschap resulteert in een meer positieve houding ten opzichte van de verandering en in meer bereidheid om de verandering te omarmen. Echter, wanneer de arbeidsrelatie wordt gekenmerkt door wantrouwen als gevolg herhaaldelijke negatieve ervaringen



waarbij iemands vertrouwen is geschaad, dan zal het moeilijker zijn om deze medewerkers een volgende keer te mobiliseren. Het vertrouwen van medewerkers in zowel de organisatie als geheel, het topmanagement en individuele managers en leiders speelt tijdens organisatieveranderingen een rol. Echter, bij het inschatten van de individuele gevolgen van de verandering, bleek het vertrouwen in de directe leidinggevende het meest bepalend voor de houding ten opzichte van verandering. Een Franse HR-directeur schetste dat een krachtig instrument gedurende een veranderproces kan zijn om tegen medewerkers simpelweg te zeggen 'vertrouw me'. Zeker wanneer management nog niet alle beschikbare informatie kan delen. Tot slot werd benadrukt dat management gedurende het veranderproces moet handelen in lijn met eerder gemaakte beloftes. Anders zal achterdocht veranderen in wantrouwen.

---

*Management moet gedurende het veranderproces handelen in lijn met eerder gemaakte beloftes*

---

**21. Staat van psychologisch contract**

De staat van het psychologisch contract, of in andere woorden de mate waarin impliciete en expliciete beloften zijn vervuld door een organisatie, werd benoemd als een belangrijke determinant van iemands uiteindelijke houding ten opzichte van een verandering. Wanneer een medewerker ervaart dat een organisatie keer op keer haar beloften nakomt, dan creëert dit vertrouwen, wat resulteert in meer betrokkenheid, support, positieve bijdragen, en meer bereidheid om te veranderen. Anderzijds resulteert een historie van onvervulde beloften juist wantrouwen, wat volgens de respondenten een sceptische houding, achterdocht, voorzichtigheid en passiviteit ten aanzien van de verandering tot gevolg heeft. Ook verloop werd genoemd als een uitkomst van het herhaaldelijk breken van beloftes, omdat een medewerker in zo een situatie het geloof is kwijtgeraakt dat de huidige situatie kan en zal veranderen. Tot slot werd benoemd dat een goed vervuld psychologisch contract als een buffer dient, die voorkomt dat medewerkers direct in een negatieve modus schieten zodra er een negatieve ervaring is gedurende het verandertraject.

**Conceptueel model**

Op basis van de hiervoor beschreven resultaten is een conceptueel model opgesteld, zoals te zien in figuur 1. In dit 'What's in it for me model' zijn alle 21 geïdentificeerde categorieën terug te vinden, evenals de groepen

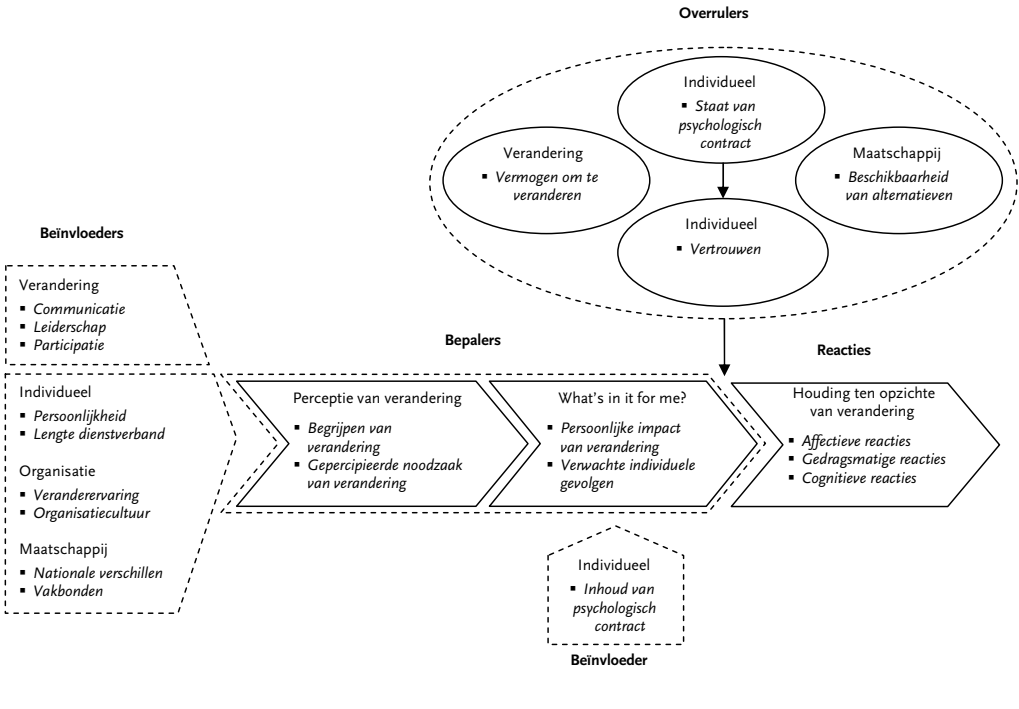
(reacties, bepalers, beïnvloeders, overrulers) en subgroepen (individueel, organisatie, maatschappij, verandering, perceptie van verandering en 'what's in it for me') waar ze onder vallen.

Het conceptueel model laat zien dat de 'reacties' van medewerkers op een verandering bestaan uit zowel affectieve, gedragsmatige en cognitieve reacties. Een focus op slechts een of twee van deze typen reacties geeft dus een onvolledig beeld van de houding van een medewerker ten opzichte van een organisatieverandering.

In het midden van het model is te zien dat de 'perceptie van de verandering' bepaalt hoe een individuele medewerker de 'what's in it for me' vraag beantwoordt. Anders gezegd, het beeld dat medewerkers hebben van de bredere visie achter de verandering, de noodzaak van de verandering en de opzet van het aankomende veranderproces, bepaalt of medewerkers de verandering evalueren als voordelig of juist nadelig voor hun persoonlijke situatie. Bij een positieve evaluatie zal de houding van de medewerker ten opzichte van de verandering ook positief zijn, en vice versa.

Aan de linkerkant van het conceptueel model zijn de beïnvloeders te zien. Deze beïnvloeders hebben geen directe invloed op de houding van medewerkers ten opzichte van de verandering, maar beïnvloeden slechts de perceptie van medewerkers met betrekking tot de verandering. Een uitzondering hierop vormt de categorie 'inhoud van psychologisch contract' die juist het antwoord op de 'what's in it for me' vraag beïnvloedt. Oftewel, medewerkers zullen de inhoud van hun psychologisch contract (wat is beloofd?) vergelijken met de perceptie van de verandering (wat verandert er?) en op basis van hiervan de 'what's in it for me' vraag beantwoorden.

Tot slot bevat het model overrulers. Deze overrulers kunnen ervoor zorgen dat een positief antwoord op de 'what's in it for me' vraag alsnog leidt tot een negatieve houding ten opzichte van de verandering en omgekeerd. Wanneer er bijvoorbeeld als gevolg van een onvervuld psychologisch contract geen vertrouwen bestaat in het leiderschap dat de verandering implementeert, kan dit ervoor zorgen dat de medewerkers niet geloven de verandering ook daadwerkelijk het beoogde positieve persoonlijke resultaat oplevert. Of wanneer een negatieve verandering in principe tot een negatieve houding ten opzichte van verandering zou leiden, kan een krappe arbeidsmarkt ervoor zorgen dat een kostwinner zich toch constructief opstelt ten opzicht van de verandering.



Figuur 1. Het 'What's in it for me' model.

### Conclusies

Het doel van deze studie was om meer inzicht te krijgen in hoe de houding van medewerkers er in de praktijk tijdens organisatieveranderingen uit ziet, welke factoren deze houding beïnvloeden en welke rol het psychologisch contract hierbij speelt. Dit onderzoek was kwalitatief van aard en de onderzoeksvragen zijn vanuit een managementperspectief onderzocht. In diverse aanvullende kwantitatieve studies onder medewerkers zijn de bevindingen nader getoetst. Op basis van de resultaten van het onderzoek, komen we tot de volgende vier aanbevelingen voor HR.

#### 1. *Verschuif de traditionele focus gericht op de specifieke verandering naar een focus gericht op de interne context*

Tijdens organisatieveranderingen ligt de focus van HR vaak primair op factoren die met de specifieke verandering samenhangen. Denk aan het communiceren over de verandering of het betrekken van medewerkers bij de verandering. Daar is natuurlijk niets mis mee. Maar zoals Herold, Fedor en Caldwell (2007) al mooi schetsten, kunnen organisaties niet langer verandering na verandering uitrollen alsof het onafhankelijke gebeurtenissen zijn, zonder zorgvuldig stil te staan bij de interne context waarin de verandering plaats vindt. Dit onderzoek laat zien dat

veel factoren die niets met de specifieke verandering te maken hebben, toch een belangrijke invloed hebben op de uiteindelijke houding van medewerkers ten opzichte van de organisatieverandering. Denk aan pre-verandering factoren als de veranderervaring binnen de organisatie, het vertrouwen van medewerkers in management, en de inhoud en staat van de psychologische contracten van medewerkers. Naarmate het aantal en de snelheid van organisatieveranderingen toeneemt, wordt het daarom steeds belangrijker dat HR de aandacht verschuift naar het creëren van een interne context die bevorderlijk is voor het realiseren van organisatieverandering.

## ***2. Maak bij het vaststellen van interventies onderscheid tussen beïnvloedende en overrulende factoren***

Het conceptueel model in dit onderzoek laat zien hoe een organisatieverandering die positieve gevolgen heeft voor individuele medewerkers alsnog kan stuiten op weerstand en een negatief sentiment. Maar ook dat een verandering met negatieve gevolgen voor medewerkers nog steeds de potentie heeft om constructieve en positieve reacties van medewerkers op te roepen. Overrulende factoren hebben enerzijds de kracht om alle energie die in verandermanagement wordt gestoken teniet te doen, bijvoorbeeld wanneer training en begeleiding tekort schieten, of wanneer er veel wantrouwen is in het management dat de verandering implementeert. Anderzijds kunnen overrulende factoren het zorgvuldig

---

### *HR heeft baat bij het onderscheid maken tussen beïnvloedende en overrulende factoren*

---

opgebouwd wederzijds vertrouwen juist omzetten in positieve reacties. Bij de invulling van haar rol als Change Agent heeft HR daarom baat bij het continu onderscheid maken tussen beïnvloedende en overrulende factoren. Welke factoren beïnvloeden alleen de perceptie van de verandering? En wat zijn de factoren die een positieve houding per definitie in de weg staan, waarop dus in eerste instantie de focus moet liggen? De overrulende factoren zijn in grote mate persoonsgebonden. Zo bepalen de opleidingsachtergrond en de privésituatie van een medewerker in grote mate de kansen op de externe arbeidsmarkt of de risico's die de medewerker kan nemen. Bij het vaststellen van de overrulers tijdens een organisatieverandering dient dan ook zorgvuldig rekening gehouden te worden met deze individuele verschillen. Niet alleen ten tijde van een specifieke organisatieverandering is het van belang om onderscheid te

maken tussen beïnvloeders en overrulers. Ook (of juist) bij het ontwikkelen van de strategische HR-kalender is het maken van dit onderscheid belangrijk om de veranderkracht van de organisatie duurzaam te verbeteren. Zeker in het licht van de toenemende complexiteit van afzonderlijke veranderingen en de druk op HR om toegevoegde waarde voor de business aan te tonen, terwijl de omvang van HR-afdelingen in veel organisaties onder druk staat.

### **3. *Besteed tijdens veranderingsprocessen meer aandacht aan gevoelens en gedachten van medewerkers***

Het onderzoek laat zien dat de houding van medewerkers ten opzichte van organisatieverandering bestaat uit een grote verscheidenheid aan gevoelens, gedrag en gedachten uiteenlopend van uiterst negatief en obstructief tot positief en constructief. In de praktijk ligt de aandacht van management echter nog steeds vaak bij het waarneembare gedrag van medewerkers waardoor er een onvolledig en daarmee mogelijk foutief beeld ontstaat van de houding van medewerkers ten opzichte van de organisatieverandering. Niet alleen vormt dit een risico voor het succes van de betreffende implementatie. Ook maakt het de (midden) lange termijn effecten van veranderingen moeilijker voorspelbaar. Denk bijvoorbeeld aan het uitvallen van medewerkers als gevolg van burn out, of het ongewenste vertrek van medewerkers naar een andere organisatie zodra de arbeidsmarkt weer aantrekt.

Het bespreekbaar maken van gevoelens en gedachten valt in de praktijk echter nog niet mee. Naast het feit dat leidinggevendenden moeten beschikken over voldoende empathie, is een stevige vertrouwensbasis tussen de individuele medewerkers en hun leidinggevende een voorwaarde voor een open dialoog over gevoelens en gedachten. Daarnaast lijkt enige ervaring in het creëren van een veilige en open context een voorwaarde. HR heeft een duidelijke verantwoordelijkheid bij het creëren van deze veilige en open context. Zowel vóór een organisatieverandering (bijvoorbeeld via het selectie en promotieproces van leidinggevendenden) als tijdens een verandering (bijvoorbeeld via training en begeleiding van leidinggevendenden of het faciliteren en stimuleren van dialoog gedurende het veranderproces).

### **4. *Toets communicatie aan het 'what's in it for me' principe***

De resultaten van dit onderzoek benadrukken het belang van gepersonaliseerde informatie tijdens organisatieveranderingen. Tegelijkertijd worden arbeidsrelaties steeds meer maatwerk. Des te belangrijker dat medewerkers tijdens organisatieveranderingen informatie krijgen die op maat gesneden is. Vaak is dat echter niet het geval. De ene keer als gevolg van tijdsdruk of onderbezetting van projectteams en een andere keer simpelweg doordat een heldere communicatiestrategie en daaruit voortkomende richtlijnen voor communicatie ontbreken. Het zou daarom

goed zijn als HR samen met de business de informatievoorziening naar de medewerkers (zowel centraal als decentraal) continu toetst aan het principe dat de informatie over een verandering de medewerker in staat moet stellen om een zorgvuldig antwoord op de ‘what’s in it for me’ vraag te formuleren. Dit impliceert dat informatie bij moet dragen aan een correcte en complete perceptie van de verandering, dat de informatie antwoord biedt op de belangrijkste vragen die bij de medewerker spelen, dat de informatie voldoende detailniveau heeft op de thema’s die voor deze individuele medewerker van belang zijn en dat de informatie de medewerker bereikt nog voordat bijvoorbeeld geruchten of angst tot definitieve conclusies van de medewerker hebben geleid. Kortom, het vasthouden aan dit ‘what’s in it for me’ principe impliceert dat de organisatie continu goed inzicht heeft in de psychologische contracten van medewerkers.

---

*De focus dient te verschuiven naar het bieden van maatwerk tijdens veranderprocessen*

---

Deze studie laat zien dat organisaties in toenemende mate aan andere knoppen moeten gaan draaien om positieve reacties onder medewerkers op organisatieveranderingen te bewerkstelligen. De focus op specifieke veranderingen dient te verschuiven naar een focus op het optimaliseren van de interne context voor organisatieveranderingen en op het bieden van maatwerk tijdens veranderprocessen. Aan HR-managers daarom de schone taak om de duurzame veranderkracht van organisaties op de (strategische) agenda van de business te krijgen. Zeker in deze turbulente tijden, waar de waan van de dag vaak overheerst. Want als Change Agent heeft HR ook een verantwoordelijkheid voor de dag van morgen...

---

SUMMARY

**Organizations change at an increasing frequency and pace. And that’s important, because the speed and flexibility with which organizations can adapt to the continuously changing environment, will determine their degree of competitiveness (Guest, 2004), and their survival. It’s a long time since organizational change implied the transition from one stable state to another. Organizational changes overlap, and even though the one restructuring isn’t finished yet, the other one is already on the horizon. Successful organizational change is therefore “increasingly**

reliant on generating employee support and enthusiasm for proposed changes, rather than merely overcoming resistance” (Piderit, 2000, p. 783). At the same time, HR experiences more and more pressure from the business to improve both its own and the organization’s effectiveness. Budgets for the HR function are subject of discussion, while the need for a strong HR function which optimally performs its role as Change Agent, is greater than ever. In this increasingly complex reality, it is therefore crucial for HR to know which strings to pull in order to for employee to respond positively to organizational changes.

### Literatuur

- Coyle-Shapiro, J., & Kessler, I. (2000). Consequences of the psychological contract for the employment relationship: A large scale survey. *The Journal of Management Studies*, 37(7), 903–930.
- Gakovic, A., & Tetrick, L. E. (2003). Psychological contract breach as a source of strain for employees. *Journal of Business and Psychology*, 18(2), 235–246.
- Guest, D. (2004). The psychology of the employment relationship: an analysis based on the psychological contract. *Applied Psychology*, 53(4), 541–555.
- Guzzo, R. A., Noonan, K. A., & Elron, E. (1994). Expatriate managers and the psychological contract. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 617–626.
- Herold, D. M., Fedor, D. B., & Caldwell, S. D. (2007). Beyond change management: A multilevel investigation of contextual and personal influences on employees’ commitment to change. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 942–951.
- Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1), 73–101.
- Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. (2011). Change Recipients’ Reactions to Organizational Change: A 60-Year Review of Quantitative Studies. *Journal of Applied Behavioral Science*, online version, 1–64.
- Piderit, S. K. (2000). Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. *Academy of Management Review*, 25(4), 783–794.
- Robinson, S. L. (1996). Trust and breach of the psychological contract. *Administrative Science Quarterly*, 41(4), 574–599.
- Rousseau, D. M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer’s obligations: A study of psychological contracts. *Journal of Organizational Behavior*, 11(5), 389–400.
- Rousseau, D. M. (1996). Changing the deal while keeping the people. *Academy of Management Executive*, 10(1), 50–61.
- Rousseau, D. M., & Tijoriwala, S. A. (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.

- Tekleab, A. G., Takeuchi, R., & Taylor, M. S. (2005). Extending the chain of relationships among organizational justice, social exchange, and employee reactions: the role of contract violations. *Academy of Management Journal*, 48(1), 146–157.
- Tekleab, A. G., & Taylor, M. S. (2003). Aren't there two parties in an employment relationship? Antecedents and consequences of organization-employee agreement on contract obligations and violations. *Journal of Organizational Behavior*, 24(5), 585–608.
- Turnley, W. H., & Feldman, D. C. (2000). Re-examining the effect of psychological contract violations: unmet expectations and job dissatisfaction as mediators. *Journal of Organizational Behavior*, 21(1), 25–42.

### **Noot**

- I Een gedetailleerde bedrijving van het analyseproces is te vinden in het proefschrift 'The influence of the psychological contract on attitude towards change' van Sjoerd van den Heuvel (2012)