

Hoe werkt unfreezing bij organisatieverandering?

Belevingsonderzoek onder senior organisatieadviseurs, managers en directeuren

Antonie van Nistelrooij, Jonne Paes en Céline Manten

Als je mensen wilt veranderen, kun je van alles verwachten. Kurt Lewin, grondlegger van de hedendaagse veranderkunde, had het in dit verband over krachten die vrijkomen zodra je mensen probeert los te laten komen van hun gewoonten en vanzelfsprekendheden. Hij noemde dit proces ‘unfreezing’ en zag het als bepalend voor het succes van verandering. Echter, zonder aan te geven hoe veranderkundigen dit dan het beste zouden kunnen realiseren. In deze bijdrage bespreken de auteurs enkele klassieke unfreezing-mechanismen en -concepten uit de management- en therapeutische vakliteratuur. Vervolgens gaan zij in op de resultaten van hun veldonderzoek onder organisatieadviseurs, managers en directeuren; allen met ruime ervaring op het gebied van gedragsverandering. De auteurs vergelijken hun bevindingen met hedendaagse vakliteratuur en werken op basis daarvan enkele implicaties uit voor de veranderkundige praktijk.

Inleiding

Voor Kurt Lewin was ‘unfreezing’ de eerste en belangrijkste fase van de drie fasen die hij onderscheidde bij gedragsverandering (Cumplings e.a., 2016). In zijn oorspronkelijke publicatie heeft Lewin het daarbij over het reinigen en verfijnen van de menselijke zintuigelijke waarneming waarmee mensen betekenis geven aan de dingen om hen heen (Van Nistelrooij, 2021). Tegenwoordig hebben veranderkundigen als ze het over unfreezing hebben vooral over het doorbreken en loskomen van bestaande routines en vanzelfsprekendheden (Sonenshein, 2010). Unfreezing wordt niet alleen door deze en andere auteurs van belang geacht om los te komen van de status quo, maar wordt ook als voorwaardelijk gezien om mensen in beweging te krijgen; de tweede fase uit Lewins model, dat hij ‘moving’ noemde.

In deze tweede fase zou het volgens Lewin vooral van belang zijn om met nieuwe gedragingen te experimenteren, om uiteindelijk in de derde fase het gedrag te bestendigen

en te integreren in de dagelijkse werkzaamheden, de fase die Lewin 'freezing' noemde (Burnes, 2015). Onderzoek heeft aangetoond dat meer dan 90 procent van de gepubliceerde veranderkundige modellen en veranderkundige plannen gebaseerd zijn op deze drie fasen (Hendry, 1998). In de internationale bedrijfskundige en strategische literatuur heeft het model een klassieke status en wordt het ook wel aangeduid als 'change as three stages' (CATS; Cummings e.a., 2016).

Het model krijgt echter ook veel kritiek, met name vanuit de gedragswetenschappen waar het model als te simpel wordt beschouwd; het zou geen recht doen aan de complexiteiten die komen kijken bij het proberen te veranderen van menselijk gedrag (Orlikowski & Hofman, 1997). Ook zou de fasering te discreet en te lineair zijn (Van Marrewijk, 2018) en houdt het model te weinig rekening met de non-lineaire en circulaire aard van hoe mensen reageren op verandering (Marshak, 1994; Van Nistelrooij & De Caluwé, 2016). Als activiteit wordt unfreezing vanuit een ontwikkelperspectief (Marshak & Busche, 2018) ook verbonden met een diagnostische en rationele benadering van organisatieverandering en daarmee afgezet tegen een meer dialogische en relationele benadering, waarbij het gedrag van medewerkers als minder 'gestold' geldt, zodat er ook minder noodzaak is voor het unfreezen van bestaand gedrag en overtuigingen (Hastings & Schwarz, 2021). Bovenal is het, net als het geval is bij veel andere veranderkundige modellen, nauwelijks empirisch onderzocht (Laine & Kuoppakangas, 2015).

In de managementliteratuur werden de reacties van medewerkers op veranderinitiatieven in een recent verleden nog wel eens geduid als irrationeel en als reactief. Daarbij werd verondersteld dat de intensiteit van het getoonde gedrag afhankelijk zou zijn van iemands ervaring met en copingmechanismen bij organisatieverandering (Dent & Goldberg, 1999; Oreg e.a., 2011). Auteurs als Ford e.a. (2008) en Deline (2019) constateren in hun overzicht van de veranderkundige literatuur dat deze reacties door veranderkundigen als grillig, tijdrovend en onvoorspelbaar worden ervaren. Dezelfde auteurs stellen vast dat veranderkundigen de neiging lijken te hebben zich verantwoordelijk op te stellen voor een voorspoedig verloop van het veranderproces en ook geacht worden de reacties van medewerkers te reguleren.

De laatste jaren is er binnen de managementliteratuur ook aandacht voor het idee dat deze reacties niet alleen geïnterpreteerd hoeven te worden als weerstandsgedrag, maar ook gezien kunnen worden als productief en waardevol voor verandering (Courpasson e.a., 2012; Van Marrewijk, 2018). Ook wint het idee terrein dat weerstandsgedrag niet zozeer toe te schrijven valt aan de kwaliteiten van medewerkers of veranderkundigen, maar aan de kwaliteit van de lokale interacties tussen mensen (Stacey, 2010; Hofman, 2024). In dit laatste geval ligt de focus niet op de kwaliteiten van de medewerker of

De meeste ondervraagden willen vroegtijdig aansluiten bij de beleving van hun medewerkers

op die van de veranderkundige, maar op de kwaliteit van de interactie tussen hen. Deze laatste zienswijze lijkt ook aan te sluiten bij de ontwikkelgerichte vakliteratuur, waarin het proces van unfreezen veel meer als een natuurlijk proces wordt beschouwd, en het goed lijkt te werken als mensen voldoende ruimte krijgen om hun mening, gevoelens en ervaringen uit te spreken (McRaney, 2022; Miller & Rollnick, 2023).

Dit artikel focust zich op het eerste deel van een organisatieverandering en beoogt inzicht te geven in hoe het proces van unfreezing bijdraagt aan gedragsverandering, door vanuit de vakliteratuur de belangrijkste mechanismen en concepten uit te werken en vanuit de praktijk de werkwijze van ervaren veranderkundigen te analyseren. Na een bespreking van enkele ‘klassieke’ unfreezing-mechanismen en -concepten uit zowel de management- als de klinische vakliteratuur, worden de opzet van het onderzoek en de gebruikte analyse- en selectiemethoden nader toegelicht. Na een bespreking van de empirische resultaten volgt een discussie, waarbij de praktische inzichten worden vergeleken met de inzichten uit de vakliteratuur. We besluiten met het bespreken van enkele praktische implicaties.

Unfreezing: enkele klassieke concepten en mechanismen

Kotter (1995) stelt met zijn eerste drie veranderstappen – *a)* urgentiebesef ontwikkelen, *b)* vormen van een leidende coalitie en *c)* ruimte geven aan eigen initiatief – dat unfreezing vooral inhoudt dat mensen de confrontatie met hun zelfgenoegzaamheid en eigen-gerechtigheid dienen aan te gaan en dat een zekere mate van urgentiegevoel daarbij zou kunnen helpen. Iets soortgelijks stelde Schein (1979) eerder, door aan te geven dat het aanbieden van ontkrachtende informatie – dat is informatie die de vanzelfsprekendheid van de bestaande werkwijze ontkracht – helpt om bij mensen een bepaalde mate van overlevingsangst los te maken. Ervaren veranderkundigen (Lippitt e.a., 1958; Beer, 1987), de voormalige CEO van Hewlett-Packard Fiorina (2007) en ook communicatiewetenschappers als Armenakis e.a. (1993) maken allen duidelijk dat het aanbieden van ontkrachtende informatie helpt bij het ontwikkelen van een bepaalde ontevredenheid met en een bepaalde afstand creëert tot de status quo. Dat wil zeggen dat het communiceren van ontkrachtende informatie mensen zou helpen om in te zien dat wat zij vanzelfsprekend en ‘gewoon’ vinden niet meer voldoet.

Toch is het maar de vraag of het ontwikkelen van een dergelijk urgentiegevoel an sich zo bepalend is voor een succesvol unfreezing-proces. Schein stelt bijvoorbeeld dat het ontwikkelen van overlevingsangst bij mensen weliswaar de wil om te veranderen kan helpen, maar dat dit ook gepaard kan gaan met gevoelens van verlies (door hem leerangst genoemd) wanneer men beseft dat wat men deed niet meer voldoet. En ook Armenakis suggereert dat het ontwikkelen van urgentiegevoel het gevoel kan oproepen dat mensen zich onvoldoende zelfbekwaam (‘self-efficacy’) voelen om de verandering

te realiseren. Onder dergelijke omstandigheden kan het aanspreken van het gevoel van urgentie bij mensen dus ook veranderingremmend werken.

Het jarenlange empirische onderzoek van klinisch psycholoog Prochaska e.a. (1994) geeft inzicht in welke processen er spelen bij degenen die het proces van unfreezing vrijwillig, individueel en ook succesvol doorlopen, bijvoorbeeld wanneer mensen succesvol van hun overgewicht of bepaalde verslavingen af zijn gekomen. Deze auteurs komen op basis van hun interviews onder honderden mensen en hun statistische analyses tot een onderverdeling van het unfreezing-proces in twee opeenvolgende fasen: *a)* een ‘voorbewuste’, oriënterende fase (precontemplatief) en *b)* een bewuste, ambivalente fase (contemplatief). Vervolgens maken Prochaska e.a. op basis van hun onderzoek duidelijk dat het niet veel zin heeft om in de eerste, voorbereide fase enkel ontkrachtende informatie aan te bieden of mensen te confronteren met enkel inhoudelijke pro-veranderingargumenten. Iets wat in tal van andere klinische experimenten en onderzoeken is bevestigd (Bem, 1967; DiClemente e.a., 2003; Miller & Rollnick, 2023). De klinische onderzoeken in deze publicaties maken duidelijk dat mensen in deze eerste fase meer geloof hechten aan zichzelf, in wat ze al weten, en dat ze meer vertrouwen op eigen argumenten dan op die van anderen. Bovendien sluit de ontkrachtende informatie in deze fase vaak niet aan bij wat ze al weten of bij wat ze interesseert (McRaney, 2022), wat het makkelijker maakt om deze informatie te negeren, af te doen als irrelevant en/of de geldigheid ervan te ontkennen (White & Miller, 2007; Trouche e.a., 2015; Dehaene, 2021).

De onderzoeken in deze publicaties laten zien dat gesprekken hierover mensen ambivalent maakt, wat de auteurs beschouwen als een natuurlijke overgang naar de tweede, meer bewuste fase in het proces van unfreezing. Deze transitie wordt zichtbaar wanneer mensen conflicterende motieven naast elkaar ervaren, wat een zekere cognitieve spanning ofwel cognitieve dissonantie (Festinger e.a., 1956/2009) oproept die doorgaans als oncomfortabel wordt ervaren (Prochaska e.a., 1994). Gedrag dat volgens deze auteurs en vele andere klinisch-therapeutische auteurs dus aangeeft dat er sprake is van verandering en dat aangemoedigd kan worden door mensen hier zelf over uitspraken te laten doen.

Tabel 1 geeft de besproken onderzoeken weer, met de belangrijkste activiteiten en doelen. In dit overzicht vestigen de publicaties van Lippitt, Beer, Kotter en Fiorina de aandacht op interventies die vanuit een managementperspectief gedaan kunnen worden om het gedrag van medewerkers zo goed mogelijk te reguleren. Een terugkerende succesfactor in deze publicaties tijdens de eerste fase van een veranderproces is het ontwikkelen van urgentiegevoel dat volgens bijvoorbeeld Fiorina nodig zou zijn om de kracht van de status quo te overwinnen. De publicaties van onder meer Lewin, Schein, Armenakis en Prochaska vestigen de aandacht op het proces waar mensen doorheen gaan als ze al dan niet vrijwillig hun gedrag veranderen. Deze laatste auteurs benadrukken vooral het belang van toenemend zelfbewustzijn van medewerkers als terugkerende succesfactor tijdens de eerste fase van een veranderproces. Verhoogd zelfbewustzijn draagt er volgens deze auteurs aan bij dat mensen bestaande informatie voorzien van

Tabel 1. Overzicht met belangrijkste bevindingen uit het literatuuronderzoek.

Auteur en model	Activiteiten en doelen	Jaar van publicatie
Lewins drie-fasenmodel	• Reinigen van onze perceptie en herinterpreteren van wat wij als werkelijkheid ervaren. • Bewustwording van vanzelfsprekendheden en de perceptie van de eigen sociale positie (binnen een groep of systeem). • Doorleven van een emotionele catharsis.	1951
Lippitts planned change-model	• Bewustwording van noodzaak tot verandering. • Ontwikkelen van relaties met anderen die relevant zijn voor verandering.	1958
Scheins overlevings- en leerangst	• Communiceren van ontkrachtende informatie met betrekking tot verwachtingen en hoop dat het nog goed komt met de huidige manier van werken. • Dit koppelen aan persoonlijke waarden, waardoor het moeilijk wordt om de relevantie voor henzelf te ontkennen. • Dit in combinatie met aanspreken van overlevingsangst: we falen als we niet veranderen. • Helpen bij het overwinnen van leerangst.	1979
Beers ontwikkel-benadering	• Ontevredenheid ontwikkelen met de status quo, zodat mensen cognitieve dissonantie ervaren. • Uitlaatklep organiseren voor ontevredenheid en emotionele catharsis. • Processtructuur aanbieden die uitzicht geeft op hoe de verandering te realiseren valt.	1987
Armenakis' verander-bereidheid	• Ontwikkelen van veranderbereidheid, door in je veranderboodschap aandacht te geven aan de discrepantie tussen wat er nu is en wat er in de nabije toekomst gewenst is. • Dit in combinatie met het geven van aandacht aan 'self-efficacy', het versterken van het zelfbeeld van onze bekwaamheid om deze discrepantie te overbruggen.	1993
Prochaska's trans-theoretical-model	• Gevoel van probleemeigenaarschap stimuleren tijdens een eerste, voorbewuste, oriënterende fase. • Herevalueren van de bestaande omgeving, zodat mensen de eigen omgeving anders interpreteren en meer informatie uit eigen omgeving leren halen tijdens een opvolgende, bewuste, ambivalente fase.	1994
Kotters acht verander-stappen	• Urgentiebesef ontwikkelen. • Vormen van een leidende coalitie. • Ruimte geven aan eigen initiatief (binnen bepaalde kaders).	1995
Fiorina's speech <i>The power of fear</i> Zie www.youtube.com/watch?v=w3lbKbDhfKw	• Creëren van momentum door mensen te realoceren, te laten rouleren over verschillende posities en van sociale context te laten wisselen. • Framen van een ondersteuning biedende veranderboodschap om de angst voor het onbekende te overwinnen en de kracht van gewoontevorming (status quo) te doorbreken.	2007

een andere betekenis, waardoor ze een andere relatie ontwikkelen met hun sociale omgeving en het eigen gedrag minder vanzelfsprekend vinden (Ijaz & Vitalis, 2011; Garner, 2013).

Methodologische verantwoording

Opzet onderzoek

Het onderzoek is oorspronkelijk gebaseerd op twee deelonderzoeken die in onderlinge afstemming zijn uitgevoerd in het voorjaar van 2023 als scriptieonderzoek aan de afdeling Organisatiewetenschappen van de Vrije Universiteit Amsterdam. Beide deelonderzoeken zijn inductief uitgevoerd met dezelfde focus op gedragsverandering tijdens de unfreezing-fase. Met inductief onderzoek wordt beoogd een bestaande praktijk in kaart te brengen, zoveel mogelijk zoals die wordt ervaren door de respondenten zelf (Hatch & Cunliffe, 2006). Dat wil zeggen: zonder dat de onderzoeker zich vooraf laat beïnvloeden door bestaande (theoretische) opvattingen en waarbij wordt betracht zoveel mogelijk open vragen te stellen die aansluiten bij de werkelijkheidsbeleving van de respondent (Emans, 2002). De aldus verzamelde data zijn bij deze wijze van onderzoek leidend voor het vaststellen van werkzame patronen die vervolgens achteraf theoretisch worden geduid (Bryman, 2012).

Voor beide deelonderzoeken is als voorwaarde gesteld dat de geselecteerde respondenten minstens vijf jaar werkervaring hadden met het begeleiden van gedragsverandering. Voor een evenwichtige samenstelling van de steekproef is vervolgens in beide deelonderzoeken gekeken naar de verhouding tussen man en vrouw. Tabel 2 geeft een overzicht van alle details van beide deelonderzoeken.

Tabel 2. Samenstelling steekproef.

	Aantal respondenten	Functie	Werkervaring
Deelonderzoek 1	15 respondenten 6 vrouw, 9 man	Organisatieadviseurs afkomstig uit 4 verschillende adviesbureaus	- Gemiddeld 8,5 jaar. - SD = 8,7
Deelonderzoek 2	20 respondenten 11 vrouw, 9 man	6 senior organisatieadviseurs 10 senior managers 4 directeuren - Werkzaam in diverse sectoren zoals overheid, zorg, openbaar vervoer en onderwijs	- Gemiddeld 17 jaar. - SD = 8,2

Samenstelling en afbakening steekproef

Zoals tabel 2 laat zien, onderscheiden beide deelonderzoeken zich door de verschillen in beroepsgroepen en de wijze waarop de respondenten hieruit zijn geselecteerd. Voor het eerste deelonderzoek zijn vijftien organisatieadviseurs geselecteerd uit het persoonlijke netwerk van de derde auteur. Voor het tweede deelonderzoek is door de tweede auteur een open uitnodiging geplaatst op LinkedIn, waarop in totaal 59 mensen reageerden. Voor de verdere selectie van respondenten is, gezien de hoge respons op deze eerste uit-

nodiging, een Delphi-methode gehanteerd (Gordon, 1994). Dit is een onderzoeksmethode die de kennis van een groep (ervarings)deskundigen combineert om via een iteratief proces – dat meestal twee of meer ronden van dataverzameling inhoudt – inzicht te genereren in subjectieve oordelen over een specifiek onderwerp (Stone Fish & Busby, 2005).

De 59 respondenten in het tweede deelonderzoek is middels een hen toegestuurde vragenlijst gevraagd naar hun beleving, opvattingen en ervaring met weerstandsgedrag tijdens het proces van unfreezing. Deze is door 38 respondenten ingevuld. De brede waaier aan uiteenlopende antwoorden werd vervolgens met alle respondenten van dit tweede deelonderzoek gedeeld, voorzien van de uitnodiging om voorbeelden, argumenten en anekdotes toe te voegen aan de gegeven antwoorden. In hetzelfde (tweede) deelonderzoek zijn op basis van de genoemde criteria uiteindelijk de data gebruikt van twintig respondenten, van wie zes organisatieadviseurs, tien senior managers en vier directeuren (elf vrouwen en negen mannen), werkzaam in diverse sectoren, zoals overheid, zorg, openbaar vervoer en onderwijs met een gemiddelde werkervaring van zeventien jaar.

Analyseraamwerk en data-analyse

Voor dit artikel zijn de data uit beide deelonderzoeken samengevoegd en is er omwille van de methodologische nauwkeurigheid en validiteit voor gekozen om bij de analyse van de gecombineerde data gebruik te maken van een ‘grounded theory’-aanpak, zoals deze nader is uitgewerkt door Gioia e.a. (2013). De auteurs hebben bovendien voor deze bijdrage de gecombineerde data opnieuw geïnterpreteerd; in eerste instantie onafhankelijk van elkaar, waarna de eigen interpretaties samen werden besproken.

Als graadmeter voor validiteit kan objectiviteit worden opgevat als datgene waar meerdere waarnemers het over eens zijn als een fenomeen, in tegenstelling tot de subjectieve overeenstemming van het individu. Op deze manier toegepast is intersubjectieve overeenstemming het criterium voor objectiviteit (Robson, 2011, p. 92; Bloor, p. 38-41). De Gioia-methodologie ziet respondenten als deskundigen (‘knowledgeable agents’) die weten wat ze doen en die hun bedoelingen, gedachten en acties kunnen uitleggen. Dat geldt ook voor de onderzoeker die verslag doet van de betekenisgeving en redenering van de respondenten, hier concepten en ideeën uit kan halen, patronen kan identificeren en op basis hiervan conclusies kan trekken (Gioia e.a., 2013).

Deze methodologische aanpak volgend, zijn de data opeenvolgend geanalyseerd op de volgende drie niveaus (zie ook tabel 3)

1. ‘Sensitizing concepts’ ofwel concepten van de eerste orde, zoals van toepassing in beide deelonderzoeken. Bijvoorbeeld weerstandsgedrag, gedragsverandering en eigen handelen en de effectiviteit daarvan.
2. Thema’s van de tweede orde, voortkomend uit de vervolganalyses voor dit artikel van de gecombineerde data: verschillen in weerstandsgedrag, verschillen in het eigen handelen en verschillen in gepercipieerde effectiviteit.
3. Geaggregeerde dimensies die helpen bij het opbouwen van theorie, door nieuwe concepten en ideeën te identificeren.

Tabel 3 Analyse raamwerk.

	Eerste niveau: 'sensitizing' concepten	Tweede niveau: concepten	Derde niveau: geaggregeerde dimensies
Centrale onderzoeks vraag	- Hoe kijken de respondenten naar weerstandsgedrag? - Hoe reageren zij hierop met welke effectiviteit?	- Welke verschillen en overeenkomsten zien de respondenten in het gedrag van medewerkers gedurende de eerste fase van een veranderproces? - Wanneer is er volgens hen sprake van weerstand? - Welke verschillen en overeenkomsten zijn er in de reacties van de respondenten hierop?	Welke patronen zijn zichtbaar in het gedrag van medewerkers, zoals gepercipieerd door de respondenten en hun reactie hierop?

Terwijl de codering van de eerste ronde meer empirisch- en respondentgericht was en door de tweede en derde auteur ieder afzonderlijk is geanalyseerd met behulp van ATLAS.ti, heeft de analyse van de gecombineerde data op het tweede en derde niveau gezamenlijk door alle auteurs plaatsgevonden. Dit in onderling overleg en meer vanuit theoretisch geïnformeerde thema's. De geaggregeerde dimensies zijn vervolgens gedestilleerd uit de samenvoeging van codes uit de eerste en tweede orde, om aldus patronen zichtbaar te maken.

Resultaten

Uitkomsten eerste ronde analyses

Uit de eerste afzonderlijke analyses van beide deelonderzoeken bleek dat de reacties van de twee verschillende groepen organisatieadviseurs uit beide onderzoeken nagenoeg identiek zijn en als groep verschilt van de groepen managers en directeurs. Daarom zijn voor de tweede (gezamenlijke) analyse de gegevens van de organisatieadviseurs uit beide deelonderzoeken geanalyseerd als zijnde één groep. En, gezien de kleinere aantallen, de managers en directeurs ook als één groep, waarbij is geprobeerd ook de verschillen tussen beide laatste groepen mee te nemen (zie tabel 4).

Zoals tabel 4 laat zien, waren de ondervraagde veranderkundigen tijdens de eerste maanden van een veranderproces vooral bezig met het toelichten van hun bedoelingen en het proberen aan te sluiten bij de beleving van de medewerkers. De reden die zij hiervoor aangeven, is dat het uitleggen van de eigen bedoelingen voorkomt dat mensen ernaar gaan raden. Zodra mensen gaan raden naar wat de bedoelingen van de veranderkundigen zijn en daar onderling over in gesprek gaan, is dat volgens de respondenten hetgeen wat ze als uitgangspositie in hun geest vastzetten en waar ze ook naar gaan handelen.

Tabel 4. Overzicht belangrijkste bevindingen.

Type gedrag medewerkers: indirect, vooral non-verbaal en passief		
Organisatieadviseurs		
Zichtbaar gedrag	Reactie organisatieadviseurs	Doel
- Onzeker, nerveus, onrustig, kortaf, kijken je niet aan, draaien er omheen, moeilijk contact mee te leggen - Informatie achterhouden - Passieve opstelling, lager in de energie zitten - Niet luisteren en vasthouden aan de eigen opvattingen	- Mensen lijken niet te weten waar de verandering naartoe gaat. Maar misschien weten ze dat wel en weten ze nog niet of ze daar wel of niet naartoe willen. Het kan ook zijn dat ze het wel weten en de overtuiging hebben dat dit helemaal niet kan. - De kunst is om mensen hierin op passende wijze te begeleiden en vooral te luisteren en gericht vragen te stellen. Daar kan veel relevante en belangrijke informatie uit voortkomen. - Als dit de eerste keer niet lukt, dan komt het terug en moet je in een later stadium heel hard werken en echt gaan argumenteren en overtuigen om mensen alsnog mee te krijgen in jouw verhaal en nieuwe manier van werken. - Door met mensen in gesprek te gaan, voelt men zich gehoord en gezien; dat helpt. De laagjes ook een beetje als het ware afpellen om te achterhalen wat er precies speelt. - Onderzoeken en meteen aandacht geven aan de signalen die je oppikt. Een beetje van de hoed en de rand weten, van: waar loopt iemand nou echt tegenaan?	- Verbinding maken - Actief luisteren, verkennen waar ze mee zitten en wat er speelt - Begrip tonen en tegemoetkomen - Tot de kern komen van de reden van het gedrag en dit adresseren - Proberen tot een gemeenschappelijk, gedeeld inzicht te komen en elkaars taal te begrijpen
Directeuren en managers		
Zichtbaar gedrag	Reactie directeuren en managers	Doel
- Ja zeggen, nee doen, veel 'Ja, maar ...' - Geruchten in de wandelingen - Afkeurend reageren, achterover hangen met de armen over elkaar en nors kijken, op telefoon kijken tijdens gesprek - Lichaamstaal die niet aansluit bij wat er gezegd wordt	- Er niet in lijken te geloven, wantrouwen laten zien en niet mee willen doen, zinnen niet afmaken, niet komen opdagen, terugvallen in stilzwijgen. 'Ja, nee, komt er aan, het is zo druk', maar uiteindelijk toch niet de afspraak nakomen. - Dan kan het dus ook gewoon traineren zijn. - Mensen vragen hoe ze erbij zitten en met welke intentie. Meer aandacht hebben voor de onderstroom. Voorkomen dat we in ons eigen 'rabbit hole' blijven zitten en proberen zonder vooringenomenheid vragen te stellen. Iemand ruimte geven om daar zelf een antwoord op te geven. - Het is zaak om je eigen verhaal ook uit te spreken, zodat de persoon ook een ander verhaal hoort. Duidelijk blijven maken wat de noodzaak is. - Het is altijd goed om in het begin wat meer in contact te komen met mensen; daar heb je later in het proces profijt van. - Informatie, argumenten en indrukken delen met het hoger management, om te laten weten dat dit speelt en hen uit te nodigen om er iets mee te doen.	- Appelleren, activeren en uitnodigen zich uit te spreken - Onzekerheid en onrust voorkomen - Redenen verandering uitleggen - Stimuleren van bewustwording - Helpen met het relativeren van het eigen standpunt door dit uit te wisselen met anderen
Type gedrag medewerkers: direct, vooral verbaal en actief		
Organisatieadviseurs		
Zichtbaar gedrag	Reactie organisatieadviseurs	Doel
- Het ermee oneens zijn en niet mee willen in de voorgestelde richting - Defensief reageren - De kont tegen de krib gooien - Sarcastische grappen maken - Kliekjesvorming - Uitgesproken negatief zijn, vaak zonder aanleiding boos worden - Afhaken, dichtklappen, naar beneden kijken en niets meer doen	- Het ergens niet mee eens zijn en dit onderbouwen: daar spreekt betrokkenheid uit en het is vaak constructief. Meerdere mensen die vinden dat het wellicht niet deugt of niet goed is of dat de verandering op een andere manier zou moeten en die ongenueanceerd kritiek uitspreken is een ander verhaal. - Als 'tipping point' vaak ook een kritisch moment waarbij een meerderheid een minderheid kan gaan dicteren. Als men nu nog tegen is, is het doorgaans puur om het hebben van weerstand met een hogere emotionele intensiteit. - Er worden kliekjes gevormd rondom bepaalde argumenten, roddels of collegiale vriendschappen. Vaak zie je dan dat er een paar mensen bij zitten die echt weerstand vertonen, de 'rotte appels' die vaak een heel zware stem hebben met een negatieve klank. Dan is het veel moeilijker om bij te sturen. - Dan moet je hele andere interventies doen, dan moet je echt meer met zo'n groep aan de slag. Als iemand er heel moeilijk in zit, kun je zeggen: 'Laten we het even voor nu?' Als het dan toch vervelend blijft, dan komt er een moment dat je rapporteert aan je opdrachtgever en iets gaat zeggen als: hier heb jij wat te doen als opdrachtgever.	- In groepsverband het gesprek aangaan, gericht op het doorbreken van bepaalde patronen - Meer overtuigen - Gedrag adresseren, bespreekbaar maken - Signalen die je oppikt uit het gedrag benoemen en spiegelen - Mensen laten beseffen dat dat het echt nodig is en dat er geen andere manier is - Rapporteren en bespreken met opdrachtgever

Type gedrag medewerkers: indirect, vooral non-verbaal en passief		
Directeuren en managers		
Zichtbaar gedrag	Reactie directeuren en managers	Doel
• Zich aanhoudend verbaal negatief uiten, zonder beargumentering, als een soort veto • Ongeloof, het uitdagen van de intenties, betrokkenheid en de competenties van de veranderkundige • Uit het contact gaan, zich ongelukkig voelen • Saboteren, moedwillig afspraken niet uitvoeren	• Wanneer het voor de mensen duidelijk wordt dat ze dingen moeten loslaten. Dingen kwijtraken waar ze altijd succesvol mee waren of samenwerkingsverbanden waar ze plezier aan hebben of zekerheid aan ontleenden. • Wanneer er echt geen uitweg meer is, dan neemt de intensiteit van de reacties toe. Als mensen beseffen dat ze hun zin niet (gaan) krijgen, dan kan het snel polariseren. • Veel is onmacht, mensen gaan dan op een gegeven moment uit contact. Deze mensen blijven saboteren, blijven zich miskend voelen. • De vraag is dan of mensen zich daarbij laten helpen. Als er dan uiteindelijk een of twee personen weerstand blijven bieden, ondanks alle afstemmingen, dan is duidelijk dat hun persoonlijke doel niet aansluit bij het gemeenschappelijk doel. • Daarbij is de zaak niet meer het doel van iedereen, maar gewoon enkel het individuele doel. Dan ontstaat er minder ruimte om een open discussie te voeren over wat er speelt. • Mensen die niet geholpen willen worden, kun je niet helpen. Die zitten er negatief in. Dat kan dan uit de hand lopen, die gaan weg. Uit zichzelf of als ze worden weggestuurd. • Je kunt dan de reacties negeren, maar ook meerdere keren het gesprek aangaan, een dossier opbouwen en bijvoorbeeld vragen of de persoon kan benoemen wat hem of haar in de weerstand houdt. • Als er dan geen relevante informatie op tafel komt, nemen we afscheid van elkaar.	• Duidelijkheid bieden door indien nodig het gesprek aan te gaan • Gemeenschappelijk belang als kader stellen • Stoppen met de dialoog met degenen die niet mee-gaan in het gemeenschappelijk belang • Normatieve uitspraken doen als: hoe gaan we hier met elkaar om? • Grenzen stellen in wat wel en niet wordt geaccepteerd

Dat brengt volgens de respondenten het risico met zich mee dat er onrealistische verwachtingen zijn die later in het proces voor stagnatie kunnen zorgen. Vroegtijdig duidelijk zijn over wat je gaat doen, waarom je het gaat doen en vervolgens ook doen wat je gezegd hebt te gaan doen, wordt door zowel organisatieadviseurs, managers en directeuren als belangrijk gezien voor het succes van het verdere veranderproces.

Uitkomsten tweede ronde analyses

Op basis van de analyse van de gecombineerde data is in tabel 4 onderscheid gemaakt tussen direct en indirect gedrag, verbaal en non-verbaal gedrag, en actief en passief gedrag.

- Direct gedrag is voor de ondervraagde veranderkundigen zichtbaar tijdens het gesprek of in de ruimte op het moment dat de bijeenkomst plaatsvindt.
- Non-verbaal gedrag gaat vooral over houding, (gebrek aan) getoonde inzet, trainen en het opzettelijk saboteren van besluitvorming en andere acties.
- Verbaal gedrag uit zich in de beleving van de respondenten doorgaans vooral in onderbouwingen en argumenten waarmee mensen aangeven het ergens niet of juist wel mee eens te zijn.
- Indirect gedrag is volgens de ondervraagde veranderkundigen gedrag dat plaatsvindt buiten hun directe blikveld (bijvoorbeeld via informele bijeenkomsten en sociale media) en dat bij hen terugkomt als geruchten en 'via via'-meldingen.
- Actief gedrag is volgens de respondenten vooral zichtbaar via initiatieven en energieke gedragingen waarmee mensen worden gemobiliseerd, klikjes worden gevormd en petitie's worden ingediend tegen de verandering.

- Passief gedrag uit zich volgens de respondenten zichtbaar wanneer mensen niet reageren, niet in beweging komen, cynisch reageren en afhaken.

Uit de analyse van de gecombineerde data komt naar voren dat respondenten non-verbale, indirecte en passieve gedragingen vooral in de eerste maanden van een veranderproces waarnemen, deze als minder intensief ervaren en zij dankzij of ondanks dit gedrag nog volop ruimte zien om in gesprek te blijven.

Zoals tabel 4 laat zien, reageren de ondervraagde veranderkundigen anders wanneer zij het geconstateerde gedrag van medewerkers als meer direct, meer verbaal en actiever percipiëren. Terwijl de ondervraagde organisatieadviseurs proberen in verbinding te blijven met individuele medewerkers die zich afwijkend gedragen ten opzichte van de meerderheid, suggereren de resultaten dat managers en directeuren hieraan juist minder aandacht besteden. Op basis van hun reacties lijken managers en directeuren meer te handelen vanuit het gemeenschappelijk organisatiebelang en hun eigen normatieve kaders.

Uit de tweede-niveau-analyses blijkt dat de ondervraagde veranderkundigen zich bewust zijn van hun eigen rol en bijdrage. Dat blijkt bijvoorbeeld uit citaten als: 'Wanneer is het gedrag wat je ziet nu te bestempelen als weerstand?', 'Ik vind het ook altijd interessant om te kijken van ja, bij wie zit dan die weerstand en wat benoem je dan als weerstand?' Maar er zijn ook veranderkundigen die beseffen: 'Jij bent diegene die weerstand constateert, dus zit die weerstand bij jou. En jij hebt last van het gedrag van die ander die bijvoorbeeld die verandering niet wil. Wat we dan doen, is zeggen: die ander zit in de weerstand. Maar eigenlijk zit de weerstand gewoon bij jezelf.'

Veruit de meerderheid van de ondervraagde veranderkundigen laat de manier waarop ze reageren afhangen van het gedrag van medewerkers in een bepaalde situatie. Zoals in tabel 4 is te lezen, blijkt dat een relatief groot aantal van de ondervraagde veranderkundigen het gedrag van medewerkers niet alleen interpreteert als een vorm van betrokkenheid, maar ook als informatiebron. Vooral wanneer het gaat om indirecte, overwegend non-verbaal en meer passieve vormen van gedrag. Veel van de ondervraagde organisatieadviseurs geven dan aan dat ze reageren door nieuwsgierig te zijn, pogingen doen om in gesprek te komen en contact te maken, met als doel aan te sluiten bij de beleavingswereld van de mensen met wie ze werken. Als reden hiervoor geven zij aan dat het voor hen van belang is om te informeren naar de aanwezige zienswijzen en mogelijke zorgen. Op basis hiervan proberen ze vervolgens vast te stellen wat de onderliggende drijfveren en motieven zijn.

Blijkbaar denken de respondenten dat als ze op deze manier handelen, de te nemen beslissingen niet alleen beter aansluiten bij de beleving van hun gesprekspartners, maar ook dat de beslissingen daar inhoudelijk kwalitatief beter van worden.

Uitkomsten derde ronde analyses

Uit de analyse van de verkregen data zijn enkele patronen zichtbaar geworden.

Patroon 1. Vroegtijdig in verbinding gaan om adequaat te kunnen reageren. Relatief veel respondenten melden dat de ‘reactie van medewerkers een goede informatiebron is’, waarbij met vragen als: ‘Wat gebeurt er nu?’, ‘Welke zorgen heb je?’, of: ‘Wat denk je dat er daarna gebeurt?’, er veel loskomt waar de ondervraagde veranderkundigen wel wat mee kunnen. Benoemen van en aanspreken op wat een veranderkundige ziet aan gedrag, helpt volgens hen medewerkers te ‘beseffen wat nodig is’. Aansluiten bij iemands belevingswereld en daar adequaat op kunnen inspelen, vraagt om verwoording van deze belevingswereld door de medewerker. Het in gesprek zijn draagt bovendien niet alleen bij aan het relativeren van de standpunten, overtuigingen en aannames van medewerkers, maar ook van die van de veranderkundige zelf. Of, zoals een enkele respondent het verwoordt: ‘Het komt voor dat ik in mijn eigen “rabbit hole” blijf vastzitten’, en: ‘Ik heb liever dat de mensen zich verbaal uiten, omdat je daarmee gepassioneerd het gesprek kunt aangaan.’

De mate waarmee de ondervraagde veranderkundigen adequaat kunnen reageren, lijkt volgens hen vooral te zitten in hoeverre het hen lukt te verkennen, af te tasten en ‘af te pellen’ waar de drijfveren van medewerkers nu precies uit bestaan. Waar het dan om lijkt te gaan, is het proberen ‘gezamenlijk tot de kern te komen’ en ‘in hoeverre het een kwestie is van aandacht geven, niet kunnen en/of niet willen’. Maar ook om vast te stellen in hoeverre mensen die zich actief tegen de ophanden zijnde verandering lijken te verzetten, een punt hebben, dat iets wat wordt voorgesteld gewoon niet kan en/of dat er misschien sprake is van persoonlijke of sociale omstandigheden waardoor mensen niet kunnen veranderen. Iets wat in de beleving van de respondenten nodig is om vooral in de beginfase adequaat te kunnen reageren en te kunnen voorzien in wat mensen nodig hebben om ‘vooruit’ te komen.

Patroon 2. Als het gedrag van medewerkers intensificeert, extensiveert de reactie van de veranderkundige. De twee verschillende typen clusters van gedragingen in tabel 4 lijken een soort volgordelijkheid wat betreft intensiteit te impliceren. Daar waar medewerkers zich aanvankelijk passief, non-verbaal en indirect uiten in reactie op de aanstaande verandering, wordt met het vorderen van het proces duidelijk dat sommige medewerkers – met name zij die moeite hebben om de aanstaande verandering te accepteren – zich meer verbaal, direct en actief uiten richting de ondervraagde veranderkundigen. Het is volgens hen dan van belang dat hier ruimte voor wordt gegeven. Waarbij dan wordt gesproken over ‘ruimte geven aan de onderstroom’; hiermee worden de emoties, gevoelens, redenen en frustraties van medewerkers bedoeld.

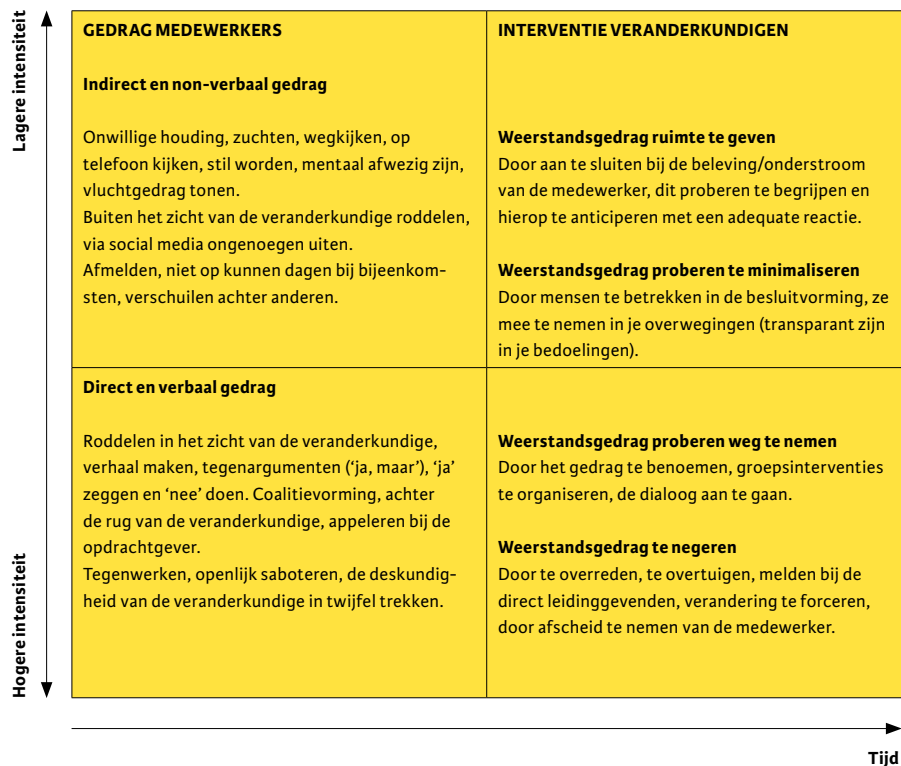
Het idee hierachter is volgens sommige respondenten dat mensen die zich hierover (direct en verbaal) uiten, zich ook meer bewust zijn of zich juist door het uitspreken ervan meer bewust worden van wat hun emoties, gevoelens, redenen en frustraties zijn. Dat zou dan betekenen dat medewerkers die zich meer indirect, non-verbaal en passief uiten zich hier minder bewust van zouden zijn. Dit laatste kan op basis van deze steekproef niet met zekerheid worden gesteld. Wel kan op basis van deze steekproef worden gesteld dat kennelijk het ‘in gesprek gaan’ en het ‘ruimte geven’ medewerkers helpt met

het verwoorden van wat ze waarnemen, voelen en vinden. Het verwoorden van wat je waarneemt, vindt, voelt en denkt, brengt zelfreflectie met zich mee en draagt daarmee bij tot (zelf)bewustwording.

Wanneer 'weerstand' actiever, meer verbaal en directer wordt – en mensen dus verwoorden wat ze waarnemen, voelen en vinden – wordt er door de ondervraagde veranderkundigen minder gesproken over het doen van een-op-eeninterventies en meer over het doen van groepsinterventies, om daarmee het weerstandsgedrag te reguleren. Dit is dan vooral als het weerstandsgedrag van mensen hardnekkig blijkt te zijn in de ogen van de respondent. In dergelijke gevallen wordt gesproken over het voorkomen dat het weerstandsgedrag 'overslaat' op anderen of dat anderen ermee worden 'besmet'. Intuïtief lijkt het dan niet voor de hand te liggen om het weerstandsgedrag en met name de intensiteit ervan in groepsverband te bespreken.

Toch is dit wat door verschillende respondenten zowel in de groep organisatieadviseurs als in de groep managers/directeuren werd aangegeven. Het in groepsverband zo open mogelijk 'uitwisselen van perspectieven' en 'in dialoog gaan' blijken bij toenemende intensiteit juist een vaker voorkomende interventie te zijn. Een een-op-eengesprek is vaak persoonlijk en direct, wat volgens zowel de groep organisatieadviseurs als de groep

Figuur 1. Schematisch overzicht met de belangrijkste patronen.



managers en directeuren kan helpen om mensen te helpen om zich bewust te worden van hoe ze naar de wereld kijken. Echter, zodra medewerkers zich hiervan bewust zijn, lijkt een dergelijke interventie minder effectief om ze van mening te laten veranderen. Volgens de respondenten geven groepsinterventies medewerkers meer ruimte om zich uit te spreken over wat hen bezighoudt, het eigen weerstandsgedrag te verklaren en dit daarmee ook bespreekbaar te maken met andere medewerkers. Figuur 1 geeft beide patronen schematisch in onderlinge samenhang weer.

Zoals in figuur 1 is weergegeven, geven de resultaten de indruk dat zodra medewerkers meer verbaal, direct en actief adresseren wat ze vinden, en hiermee de indruk wekken (nog steeds) niet met de veranderkundige te willen meebewegen, deze laatste zich in toenemende mate minder vrijblijvend en toegankelijk opstelt. Kennelijk heeft dit ermee te maken dat hoe langer (vaak) dezelfde mensen weerstandsgedrag laten zien, hoe intensiever deze gesprekken worden. De ondervraagde organisatieadviseurs benoemen het weerstandsgedrag dan 'als het hebben van weerstand, puur om het hebben van weerstand', 'uit op eigenbelang', 'vervelend doen', 'op de persoon spelen' of 'twijfelen aan de kwaliteiten van de veranderkundige'. Een typische uitspraak van een van deze respondenten is dan ook: 'Hoe hoger de intensiteit van weerstand, hoe minder constructief en hoe eerder ik het eerst zou negeren.' Of: 'Ik kan heel veel masseren en heel veel aandacht besteden aan dat soort type mensen. Maar als het uiteindelijk niet lukt, dan zit er nog maar één ding op, en dat is: escaleren. Dat is dan als laatste reddingsmiddel, dus dat er hiërarchisch iets wordt gedaan.'

In afwijking van de groep organisatieadviseurs valt bij de managers en directeuren op dat ze bij een toenemende intensiteit vooral minder geduld schijnen te hebben, meer gebruikmaken van confrontatie, overreding en overtuiging en dat ze bij aanhoudend weerstandsgedrag vooral de vrijheidsgraden van de medewerkers lijken in te perken. Kennelijk is het proces van unfreezing dan op een punt aangekomen dat er nog maar één optie is: doorgaan op de ingeslagen weg, zonder dat er nog ruimte is voor inspraak, dialoog of gespreksvoering.

Unfreeze kan een effectieve interventie zijn die mensen helpt om hun zintuiglijke waarneming te reinigen en verfijnen

Discussie

Met het woord unfreezing ontstaat wellicht het beeld dat er 'iemand' is die bedenkt hoe anderen veranderd moeten worden. En dat er anderen zijn die dat wel of niet willen of durven, maar het in elk geval wel moeten doen. Dat beeld wordt nog verder versterkt wanneer veranderkundigen het gevoel van urgentie bij medewerkers proberen te

vergroten, door hen ontkrachtende informatie aan te bieden die bestaande vanzelfsprekendheden in twijfel trekken en een soort cognitieve spanning (dissonantie) en/of emotionele spanning (catharsis) oproept. Het in twijfel trekken van andermans zekerheden dan wel het aanwakkeren of vergroten van bestaande ontevredenheid, angst of frustratie met de bestaande manier van werken lijkt een plausibele aanpak, zeker wanneer de verandering onder tijdsdruk en zoveel mogelijk lineair moet plaatsvinden. Sterker nog, uit recent metaonderzoek blijkt dat berichtgeving gebaseerd op 'fear appeal' in het bijzonder effectief is wanneer de berichtgeving tegelijkertijd de self-efficacy van mensen – dus hun zelfbekwaamheid – op een positieve manier weet aan te spreken (Tannenbaum e.a., 2015). Op deze manier kan unfreezen een effectieve interventie zijn die mensen helpt los te komen van bestaande routines en vanzelfsprekendheden, en aldus in beweging te komen.

Echter, als we kijken naar de voorliggende uitkomsten van het empirische onderzoek, dan zien we dat de ondervraagde veranderkundigen op een heel andere manier te werk gaan en daarmee een andere invulling geven aan het begrip unfreezen. Uit het voorliggende onderzoek blijkt dat het overgrote deel van de ondervraagde organisatieadviseurs, managers en directeuren het heeft over vroegtijdig aansluiten bij de beleving van medewerkers, om aldus beter te begrijpen in hoeverre het een kwestie is van niet kunnen, niet willen, niet geloven en/of niet snappen.

Bovendien wekken de uitkomsten van het voorliggend onderzoek de indruk dat de respondenten juist proberen weg te blijven bij het aanspreken van het urgentiegevoel van medewerkers. En, wanneer erop wordt doorgevraagd, ook op het idee dat zij de deskundigen zijn die het hoegenaamd 'beter weten' – in de literatuur ook wel 'de valkuil van de verbeterreflex' genoemd, waarbij de veranderkundige veronderstelt overal het juiste antwoord op te hebben (White & Miller, 2007). Sterker nog, het geconstateerde weerstandsgedrag blijkt voor veel respondenten juist een reden te zijn om het gedrag 'af te pellen' en daarmee om mensen aan te spreken op hun zelf reflectieve vermogens en aldus op een meer sociaal-adaptieve manier tot verandering te komen. Ook op deze manier kan unfreezen een effectieve interventie zijn, die mensen helpt om hun zintuiglijke waarneming te reinigen en te verfijnen, zodat ze weliswaar met enige begeleiding maar meer zelfstandig tot nieuwe inzichten en herinterpretaties kunnen komen van wat ze voorheen als vanzelfsprekend beschouwden.

Enkele praktische implicaties bij een sociaal adaptieve aanpak

Ruimte geven aan (zelf)reflectie draagt bij aan meer (zelf)beseft

Zoals gesteld in het TTM-model van Prochaska, bevestigen de onderzoeksresultaten het idee dat mensen tijd nodig hebben om te beseffen dat hun vanzelfsprekende manier van doen niet langer afdoende is. Dat betekent dat er ruimte dient te zijn voor medewerkers – zowel in termen van tijd en als in termen van psychologische veiligheid – om te reflec-

teren op wat ze wel en niet goed doen, wat ze wel kunnen en waar ze meer begeleiding bij nodig hebben om zichzelf te ontwikkelen.

De ondervraagde veranderkundigen in het praktijkonderzoek geven bovendien aan dat het belangrijk is dat mensen gehoord en gezien worden en zelf vraagtekens kunnen zetten bij wat ze waarnemen. Wanneer mensen hun gevoelens, gedachten en motivatie uitspreken, ontwikkelen ze al pratend en interacterend nieuwe inzichten over de vraag waarom ze zich zus of zo voelen (Bem, 1967; McRaney, 2022). Dan helpt het ook als de veranderkundige in staat is om de medewerker te stimuleren – in een-op-eensituaties, maar ook in groepsverband – om te reflecteren op de eigen vermogens, kennis en motivatie. Voor gedragsverandering helpt het als mensen zelf vaststellen (en dus beter beseffen) wat hen motiveert, maar ook wat hen tegenhoudt en kan helpen.

Ambivalentie is menselijk en een belangrijke voorwaarde voor gedragsverandering

Zodra medewerkers meer actief, directer en verbaal van zich laten horen, lijkt het beseft in te dalen (en er sprake te zijn) van een groeiend bewustzijn dat de verandering ook hen aangaat. Mensen die zich meer bewust zijn van wat er van hen wordt verwacht, zijn in eerste instantie vaak ook meer uitgesproken ambivalent in wat ze denken en zeggen over wat ze zelf willen. Dit gedrag kan als onwelkom ‘weerstandsgedrag’ worden geëtiketteerd door veranderkundigen, maar kan ook als een natuurlijke, menselijke reactie worden gezien die duidelijk maakt dat mensen in verandering zijn en zich meer actief opstellen.

Mensen kunnen redelijk lang in deze ambivalentie blijven vastzitten (Prochaska e.a., 1994). Uit de bespreking van zowel de theorie als uit het praktijkonderzoek blijkt dat het leveren van inhoudelijke argumenten dan niet helpt. Medewerkers ongevraagd helpen met het verminderen van hun weerstandsgedrag helpt evenmin. De ondervraagde veranderkundigen geven bovendien het omgekeerde aan: dat wanneer mensen ambivalent zijn, het goed werkt wanneer ze in staat worden gesteld om in groepsverband hun overwegingen te delen met relevante anderen. Kennelijk helpt het als mensen zichzelf horen uitspreken wat ze denken.

Kortom: ambivalentie is een belangrijke stap in het proces van unfreezing. Het is het moment waarop mensen zich actief aan het ontwikkelen zijn en waarbij zij hun standpunten en argumenten in een ander daglicht stellen, meer afstand nemen en aldoende komen tot nieuwe inzichten. ■

Literatuur

- Armenakis, A.A., Harris, S.G. & Mossholder, K.W. (1993). Creating readiness for organizational change. *Human Relations*, 46 (6), 681-703.
- Beer, M. (1987). Revitalizing organizations: change process and emergent model. *Academy of Management Executive*, 1 (1), 51-55
- Bem, D.J. (1967). Self-perception: an alternative interpretation of cognitive dissonance phenomena. *Psychological Review*, 74, 183-200.
- Bloor, M. (1997). Techniques of validation in qualitative research: a critical commentary. In G. Miller & R. Dingwall (Eds.), *Context and method in qualitative research* (pp. 155-158). Sage.
- Bryman, A. (2012). *Social research methods* (4e dr.). Blackwell.
- Burnes, B. (2015). Understanding resistance to change: building on Coch and French. *Journal of Change Management*, 15 (2), 92-116.
- Courpasson, D., Dany, F. & Clegg, S. (2012). Resisters at work: generating productive resistance in the workplace. *Organization Science*, 23 (3), 801-819.
- Cummings, S., Bridgman, T. & Brown, K.G. (2016). Unfreezing change as three steps: rethinking Kurt Lewin's legacy for change management. *Human Relations*, 69 (1), 33-60.
- Dehaene, S. (2021). *How we learn: the new science of education and the brain*. Penguin.
- Deline, M.B. (2019). Framing resistance: identifying frames that guide resistance interpretations at work. *Management Communication Quarterly*, 33 (1), 39-67.
- Dent, E.B. & Goldberg, S.G. (1999). Challenging 'Resistance to change'. *Journal of Applied Behavioral Science*, 35 (1), 25-41.
- DiClemente, C.C. (2003). *Addiction and change: how addictions develop and addicted people recover*. Guilford Press.
- Emans, B. (2002). *Interviewen: theorie, techniek en training*. Stenfert Kroese.
- Festinger, L., Schachter, S. & Ricchen, H. (1956/2009). *When prophecy fails: a social and psychological study of a modern group that predicted the destruction of the world*. Harper & Row.
- Fiorina, C. (2007). *The dynamics of change and fear*. Website: www.youtube.com/watch?v=w3IbKbDhfKw.
- Ford, J.D., Ford, L.W. & D'Amelio, A. (2008). Resistance to change: the rest of the story. *Academy of Management Review*, 33 (2), 362-377.
- Garner, J. (2013). Dissenters, managers, and coworkers: the process of co-constructing organizational dissent and dissent effectiveness. *Management Communication Quarterly*, 27, 373-395.
- Gioia, D.A., Corley, K.G. & Hamilton, A.L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods*, 16 (1), 15-31.
- Gordon, T.J. (1994). *The Delphi method*. Futures Research Methodology.
- Hastings, H.J. & Schwarz, G.M. (2021). Leading change processes for success: A dynamic application of diagnostic and dialogic organization development. *Journal of Applied Behavioral Science*, 58 (1), 120-148.
- Hatch, M.J. & Cunliffe, A.L. (2006). *Organization theory: modern, symbolic, and postmodern perspectives*. Oxford University Press.
- Hendry, C. (1996). Understanding and creating whole organizational change through learning theory. *Human Relations*, 48, 621-641.
- Hollander, J. & Einwohner, R. (2004). Conceptualizing resistance. *Sociological Forum*, 19 (4), 533-554.
- Homan, T. (2024). Complexiteitsleiderschap: een nieuw perspectief op de binnenkant van leiderschap. *M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie*, 78, 4-19
- Ijaz, S. & Vitalis, A. (2011). Resistance to organizational change: putting the jigsaw together. *International Review of Business Research Papers*, 7 (3), 112-121.
- Kotter, J.P. (1995). Leading change: why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 73 (maart-april), 59-67.

- Laine, P. & Kuoppakangas, P. (2015). A reconceptualization of change strategy: one application of dilemma theory. *Journal of Change Management*, 15 (4), 332-352.
- Lippitt, R., Watson, J. & Westley, B. (1958). *The dynamics of planned change*. Brace & World.
- Marrewijk, A. van (2018). Digging for change: change and resistance in interorganizational projects in the utilities sector. *Project Management Journal*, 49 (3), 34-45.
- Marshak, R.J. (1994). Lewin meets Confucius: a re-view of the OD model of change. *Journal of Applied Behavioral Science*, 29 (4), 393-415.
- Marshak, R.J. & Bushe, G.R. (2018). Planned and generative change in organization development. *OD Practitioner*, 50 (4), 9-15.
- McRaney, D. (2022). *Hoe verander je een mening: de praktische wetenschap achter het vormen van overtuigingen en opinies*. Maven.
- Miller, W.R. & Rollnick, S. (2023). *Motiverende gespreksvoering: mensen helpen veranderen* (3e dr.) Ekklesia.
- Nistelrooij, A.T.M. van (2021). *Embracing organisational development and change: an interdisciplinary approach based on social constructionism, systems thinking, and complexity science*. Springer.
- Nistelrooij, A.T.M. van & Caluwé, L. de (2016). Why is that we know we have to (or want to) change, but find ourselves moving around in circles? *Journal of Management Inquiry*, 25 (2), 153-167.
- 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*, 47, 461-524.
- Orlikowski, W.J. & Hofman, J.D. (1997). An improvisational model for change management: the case of groupware technologies. *Sloan Management Review*, 38 (2), 11-21.
- Prochaska, J.O., Norcross, J.C. & Diclemente, C.C. (1994). *Changing for good: the revolutionary program that explains the six stages of change*. William Morrow.
- Robson, C. (2011). *Real world research: a resource for users of social research methods in applied settings* (3e dr.). Wiley.
- Schein, E.H. (1979). Personal change through interpersonal relationships. In W.G. Bennis, D.E. Berlew, E.H. Schein & F.I. Steele (Eds.), *Interpersonal dynamics: essays and readings on human dynamics*. Dorsey Press.
- Sonenshein, S. (2010). We're changing – or are we? Untangling the role of progressive, regressive, and stability narratives during strategic change implementation. *Academy of Management Journal*, 53 (3), 477-512.
- Stacey, R.D. (2010). *Complex responsive processes in organizations*. Routledge.
- Stone Fish, L. & Busby, D.M. (2005). The Delphi method. In D.H. Sprenkle & F.P. Piercy (Eds.), *Research methods in family therapy* (2e dr., pp. 238-253). Guilford Press.
- Tannenbaum, M.B., Hepler, J., Zimmerman, R.S., Saul, L., Jacobs, S., Wilson, K. & Albarracín, D. (2015). Appealing to fear: a meta-analysis of fear appeal effectiveness and theories. *Psychological Bulletin*, 141 (6), 1178-1204.
- Trouche, E., Johansson, P., Hall, L. & Mercier, H. (2015). The selective laziness of reasoning. *Cognitive Science*, 40 (8), 2122-2136.
- White, W.L. & Miller, W.R. (2007). The use of confrontation in addiction treatment: history, science and time for a change. *Counselor*, 8 (4), 12-30.

Auteurs

Dr. A. van Nistelrooij, bedrijfskundige en psycholoog, is universitair docent bij de Vrije Universiteit te Amsterdam en kerndocent bij de TSM Business School te Enschede.
E-mail: antonievnistelrooij@gmail.com.



J. Paes MSc, beleids- en organisatiekundige met een focus op constructieve vormen van weerstand in veranderprocessen, is beleidsadviseur bij de Vereniging Hogescholen te Den Haag.



C. Manten MSc, beleids- en organisatiekundige met een focus op de perceptie van weerstand in veranderprocessen, begeleidt leiderschapsteams op samenwerking en sturing bij United Talent.

De veranderfilosoof

Daniël Wolfs

Wat hebben Hollywood, ruimtereizen en een 3D-geprinte replica van je collega te maken met veranderprocessen? Meer dan je denkt. In dit boek ontdek je dat de oplossingen voor hardnekkige veranderuitdagingen te vinden zijn op onverwachte plekken.

Door vier essentiële vragen van alle kanten te belichten, geef je jouw verandering een originele impuls. Met verrassende perspectieven en voorbeelden uit de praktijk daagt veranderekundige Daniël Wolfs je uit om jouw manier van veranderen flink op te schudden.

Bestel het boek of e-book op boom.nl/veranderfilosoof

