

*Jean-Pierre van der Weerd, Wim Elving, Erwin Seydel,
Oskar Kerkhoven & Loek de Vries*
**Adaptatievermogen, het profijt van
communicatie en de kwaliteit van
communicatie bij turnarounds**

In deze studie is nagegaan welke rol communicatie speelt bij een veranderingsproces. Een succesvol veranderingsproces wordt in hoge mate bepaald door het aanpassingsvermogen van de organisatie. Dit bestaat uit de som van het aanpassingsvermogen van de individuele leden van een organisatie. Het aanpassingsvermogen van individuen wordt binnen de biologie en de gezondheidspsychologie wel beschreven als het adaptatievermogen. Dit begrip bestaat uit verschillende dimensies. Deze dimensies hebben we gerelateerd aan de kwaliteit van de communicatie tijdens een diep ingrijpend veranderingsproces (turnaround) en het profijt dat organisatieleden hebben gehad van de communicatie tijdens het veranderingsproces. Er blijkt een significante relatie te bestaan tussen het satisfactieaspect en het nut dat men van de communicatie ervaart. Tevens bleek er een significant verband te bestaan tussen de kwaliteit van communicatie en de waargenomen bedreiging van de persoonlijke vrijheid.

Inleiding

De enige constante is verandering. Deze veel gehoorde uitspraak binnen organisaties is een reflectie van de vele veranderingen waar organisaties mee geconfronteerd worden. De noodzaak in de veranderingen komen onder andere van technologische vooruitgang, macro-economische tendensen, globalisering en dynamisering van markten. Veranderingen verstoren het door de organisatie bereikte status-quo. Het aanpassingsvermogen van een organisatie staat in directe relatie met het succes van een organisatieverandering (Volberda, 1998). Het aanpassingsvermogen van een organisatie is afhankelijk van het aanpassingsvermogen van de organisatieleden. Deze veranderingsbereidheid en veranderingsbekwaamheid van de organisatieleden wordt ook wel het adaptatievermogen genoemd.

In tegenstelling tot een organisatieverandering is er bij een turnaround sprake van een onder tijdsdruk uitgevoerde, ingrijpende, schoksgewijze en doelgerichte verandering, waarbij niet alleen de interne processen en de structuur van de organisatie worden aangepast maar ook de strategie (Levy, 1986). Een turnaround betreft dus een ingrijpend veranderingsproces om de continuïteit zeker te stellen van een onderneming met neergaande bedrijfsresultaten, die zonder heroriëntatie tot ondergang gedoemd zou zijn. Een turnaround vereist aanpassing aan de nieuwe situatie.

Drs. Jean-Pierre van der Weerd, studeerde Toegepaste Communicatiewetenschap aan de Universiteit Twente en is nu werkzaam bij SIMAC Nederland B.V. **Drs. Wim Elving** is als onderzoeker en docent actief bij de afdeling Communicatiewetenschap van de Universiteit Twente. **Prof. dr. Erwin Seydel** is hoogleraar Toegepaste Communicatiewetenschap aan de Universiteit Twente. **Oskar Kerkhoven** is Hoofd Personeel en Organisatie en **Loek de Vries** is Groepsdirecteur bij Ten Cate Advanced Textiles. Correspondentie: Afdeling Communicatiewetenschap, Faculteit W.M.W., Universiteit Twente, Postbus 217, 7500 AE Enschede, tel. +53 489 3286, fax +53 489 4259, email w.elving@wmm.utwente.nl

Veelal is er sprake van een zich wijzigende organisatiecultuur, die gepaard gaat met een veranderingen in attitude en gedrag van de organisatieleden. Zij dienden zich aan te passen aan nieuwe processen en structuren na de turnaround, maar ook aan het feit dat een turnaround vaak samengaat met ontslag voor een aantal leden van de organisatie. Het adaptatievermogen van organisatieleden en de determinanten daarvan staan in deze studie centraal.

Het adaptatievermogen is een begrip welke afkomstig is uit de biologie en verwijst naar het vermogen van het lichaam om zich (intern) aan te passen aan de eisen uit omgeving (extern) (Helson, 1964). Binnen de context van dit onderzoek gebruiken we de definitie van Heyink: 'adaptatie is een intra-psychisch proces waarbij aan voorbijge, huidige en toekomstige situaties en omstandigheden een zodanig cognitieve en emotionele betekenis wordt verleend dat een aanvaardbaar niveau van welbevinden wordt bereikt. Adaptatie in deze zin staat ten dienste van psychische recuperatie na tegenslag' (Heyink, 1993, p. 121). Met name de psychische recuperatie duidt op de bedoelde veerkracht.

In de organisatieliteratuur hanteert men de begrippen adaptatie en flexibiliteit vaak als synoniemen van elkaar ten behoeve van evaluatie van de effectiviteit van organisaties (Steers, 1975). Ook representeren zij de mobiliteit, responsiviteit, pro-activiteit van organisaties die opereren in een snel veranderende en turbulente omgeving. Ansoff (1978) en Toffler (1985) noemen respectievelijk de begrippen 'preparedness' en 'adaptability' als een essentieel vermogen van een organisatie om continuïteit te waarborgen. Deze personen vertegenwoordigen de 'general approach' (zie Volberda, 1998). De tweede benadering van flexibiliteit de zogenaamde 'functional approach' heeft betrekking op organisatieaspecten, zoals informatiesystemen, verschillende flexibele management- en personeelscontracten. De derde benadering de zogenaamde 'actor approach' behandelt vooral de rollen en kenmerken van de verschillende 'stakeholders', belanghebbenden in de organisatie, zoals het karakter van de ondernemer, van het management, de afnemers of van de werknemers. Wij richten ons in het onderzoek op de kenmerken van het individu binnen de organisatie, te weten de werknemer.

Adaptatie is als kenmerk van het individu een paraplu-begrip. Er zijn naast adaptatie nog drie begrippen die alle min of meer dezelfde lading hebben, namelijk 'controle hebben over een bepaalde situatie' (*mastery*), 'het hoofd bieden aan een bepaalde situatie' (*coping*) en 'zich verweren' (*defence*) (White, 1985). Volgens White (1985) vormt adaptatie het centrale concept. De andere begrippen zijn daarvan afgeleid. Andere auteurs hanteren vergelijkbare concepten. Taylor (1983) noemt *attribution*, *mastery* en *control by self-enhancement*, terwijl Lazarus (1991) in dit verband spreekt over toewijzing van schuld en verdienste, coping en toekomstverwachting, en Heyink (1993) over cognitieve reconstructie, verschuiving van intra-psychische criteria en toekomstbeleving.

Bovenstaande zienswijzen zijn terug te brengen tot vier adaptatiemechanismen, namelijk 1 betekenisverlening door attributie, 2 coping, 3 behoud van een stabiele intra-psychische toestand en 4 toekomstbeleving. Betekenisverlening middels attributie wordt zowel door Lazarus (1991) als Taylor (1983) beschreven. Iedere relevante gebeurtenis gaat samen met het toewijzen van schuld of verdienste aan een bepaalde oorzaak. Het tweede mechanisme, coping wordt door de genoemde auteurs het meest beschreven. Lazarus (1991) noemt 'coping potentieel' expliciet als onderdeel van adaptatie, Heyink (1993) operationaliseert 'cognitieve reconstructie' met behulp van diverse copingstrategieën zoals wensdenken, defensieve strategieën, magisch denken en afstompen (*blunting*). Het derde mechanisme is behoud van een stabiele intra-psychische toestand en omvat de deelgebieden 'controle', 'behoud van autonomie', 'sociale vergelijking' en 'zelfeffectiviteit'. Controle beschrijft de subjectieve perceptie van een persoon omtrent de mate waarin deze gebeurtenissen en de omgeving kan beheersen (Averill, 1973; Lefcourt, 1973; Folkman, 1984). Het controlebegrip vindt men bij alle auteurs terug. Taylor (1983) heeft het over 'to regain mastery over the event' en White (1985) over 'maintain satisfactory internal conditions'. Behoud van autonomie is van belang voor het kunnen behouden van een stabiele intra-psychische toestand. Sociale vergelijking, in het bijzonder de neerwaartse sociale vergelijking is een methode waarmee individuen zichzelf beschermen tegen een bedreiging. Lazarus (1991) plaatst sociale vergelijking als copingstrategie onder de adaptatiestrategie. Zelfeffectiviteit wordt door de betreffende auteurs niet als zodanig genoemd, maar wel trots en versterking. Zelfeffectiviteit wordt beschouwd als een van de belangrijkste determinanten van trots en versterking. Personen die zichzelf uitstekend in staat achten met complexe problemen om te gaan zullen zich beter aanpassen dan individuen die dit niet kunnen.

Als vierde mechanisme van adaptatie wordt toekomstbeleving beschouwd. Lazarus (1991) en Heyink gaan in op toekomstbeleving bij de ontwikkeling van het adaptatievermogen. Afhankelijk van (optimistische) opvattingen en taxaties kunnen individuen het toekomstperspectief al of niet terecht bijstellen (illusies) en hun gedrag daarop baseren (Brickman, Coates & Janoff-Bulman, 1978). Deze illusies vervullen een adaptatieve functie tijdens tegenslag (Taylor, 1983; Bradley, 1978).

Vaak wordt gesteld dat een succesvolle organisatieverandering gepaard gaat met een goede interne communicatie over deze verandering. Dat communicatie belangrijk is bij veranderingen wordt algemeen verondersteld, maar de communicatie laat in de praktijk vaak te wensen over. Communicatie tijdens een veranderingsproces dient de onzekerheid die een veranderingsproces met zich meebrengt te reduceren. Deze onzekerheid wordt beïnvloed door de onbekendheid omtrent bijvoorbeeld het behoud van de arbeidsplaats en de toekomst van de organisatie. Onzekerheid uit zich dikwijls in een

weerstand tegen de verandering. Goede communicatie is dus essentieel om weerstand weg te nemen, het adaptatievermogen van individuele organisatieleden positief te beïnvloeden en daarmee bij te dragen aan vermindering van de onzekerheid en aan versterking van het aanpassingsvermogen van de gehele organisatie. Wissema (1991) stelt op grond van zijn onderzoek dat communicatie vaak het grote probleem is bij veranderingsprocessen. Communicatie helpt mensen en organisaties te overleven door hen informatie te verschaffen over komende bedreigingen en deze bedreigingen te vermijden of te overwinnen (Kreps, 1990). Communicatie binnen organisaties kan worden omschreven als het proces welke boodschappen creëert en uitwisselt binnen een netwerk van onderling afhankelijke relaties, ten einde om te kunnen gaan met omgevingsonzekerheid (Goldhaber, 1993).

De vraagstelling in dit onderzoek centraal is: in hoeverre en op welke wijze hangt communicatie samen met het adaptatievermogen van organisatieleden die een turnaround hebben meegemaakt. Een tweede vraag die we proberen te beantwoorden is of er verschil bestaat tussen een werkmaatschappij waar een snelle verandering, niet aangekondigde verandering heeft plaatsgevonden met een organisatie die een langzame, aangekondigde verandering onderging.

Method

Het onderzoek vond plaats binnen twee werkmaatschappijen van Ten Cate Advanced Textiles, onderdeel van Koninklijke Ten Cate Nederland. De groep waaronder dit bedrijf viel had begin jaren negentig te maken met grote verliezen als gevolg van een grote recessie binnen de branche waarbinnen zij werkzaam waren. Door middel van een turnaround waarbij de organisatie zowel een aanzienlijke autonomie heeft verkregen (gekanteld), als ook een behoorlijke inkrimping van het personeelsbestand heeft ondergaan, heeft het bedrijf langzaam maar gestaag een winstgevende positie verworven. Het onderzoek is mogelijk gemaakt omdat het management van de organisatie inzicht wilde hebben in de factoren die het aanpassingsvermogen van medewerkers bevorderen of belemmeren, op grond waarvan bijstelling van het beleid mogelijk gemaakt wordt. Het onderzoek is retrospectief opgezet.

Procedure

Binnen de twee werkmaatschappijen, Technical Fabrics en Protect zijn 120 respondenten benaderd om mee te werken aan dit onderzoek. Dit gebeurde direct voor of na de dienst, groepsgewijs in één van de kantines. Er is een aselechte steekproef getrokken om aan de 120 medewerkers te komen. Er is rekening gehouden met de fabriek waar men werkte, met de leeftijd en type functie. Omdat de reorganisatie een jaar geleden had plaatsgevonden hadden we als insluitcriteria gesteld dat de respondent minimaal 12 maanden in dienst

moest zijn. Van de 120 mensen hebben 112 meegedaan aan het onderzoek (respons = 93%). Het onderzoek bestond uit een schriftelijke vragenlijst.

Meetinstrumenten

Adaptatie bestaat uit verschillende concepten.

Coping is gemeten met behulp van de vragenlijst aangaande coping met specifieke situaties of symptomen (Van Asma en Jaspers, 1995). De oorspronkelijke lijst bestaat uit 69 items. Van deze 69 items hebben wij er 28 gebruikt. Voorbeelden van items zijn: 'ik heb informatie over de reorganisatie gezocht', 'ik ben woedend geworden', en 'ik dacht na regen komt zonneschijn'. Respondenten moesten op een 5-puntsschaal aangeven hoe vaak men in het item geformuleerde gedrag heeft vertoond tijdens de turnaround. De scores zijn naar één index getransformeerd, welke de hoeveelheid coping weergeeft. De betrouwbaarheid van copinggebruik was goed (Cronbachs $\alpha = 0.87$). Een hoge score impliceert dat een persoon veel gebruik heeft moeten maken van copingmechanismen.

Attributie is vastgesteld middels een opsomming van mogelijke oorzaken van de crisis. Deze zijn geconstrueerd naar vier verschillende adaptatiedimensies, intern, extern, stabiel en instabiel. Voorbeelden van items zijn: 'de klant vraagt steeds sneller om nieuwe producten' (externe attributie) en 'zelf heb ik me onvoldoende ingezet' (interne attributie). De betrouwbaarheden van de verschillende dimensies waren erg laag (Cronbachs $\alpha < 0.5$). Bovendien is achteraf twijfel gerezen over een juiste interpretatie van de vragen door de respondenten. De bedoeling was de vragen te beantwoorden in de context van de organisatie. De indruk bestaat echter dat de respondenten de vragen vooral als individuele faal of slaagcriteria hadden beschouwd. Om deze reden hebben we de attributiedimensies niet meegenomen in de analyses.

Gepercipieerde controle over gebeurtenissen die de respondenten tijdens de turnaround hadden is gemeten met behulp van de 'four factor model of perceived control' (Bryant, 1989). De vier onderscheiden factoren zijn: vermijding, verwerving, ervaring met coping en satisfactie, volgens de twee manieren waarop er volgens Bryant mensen controle trachten te krijgen over gebeurtenissen (primair en secundair) en de aard van de gebeurtenissen (positief versus negatief). In tabel 1 wordt het aantal items en de betrouwbaarheid van iedere sub-schaal weergegeven. Respondenten moesten op verschillende items kiezen voor verschillende antwoordmogelijkheden. De vragen die naar het voorkomen van een construct vroegen (bijvoorbeeld: 'hoe waarschijnlijk is het dat u negatieve gebeurtenissen meemaakt') dienden op een 5-puntsschaal te worden beantwoord, met als schaal uiteinden (1) niet, tot (5) zeer veel. Vragen naar de waarschijnlijkheid (bijvoorbeeld: 'hoeveel controle heeft u over de waarschijnlijkheid dat u positieve gebeurtenissen meemaakt') dienden op een 7-puntsschaal beantwoord te worden met als schaaluiteinden (1) zeer onwaarschijnlijk en (7) zeer waarschijnlijk. De duur van een gebeur-

tenis werd gevraagd met de schaaluiteinden (1) zeer kort tot (5) zeer lang, of (1) in het geheel niet tot (5) in zeer hoge mate. De betrouwbaarheid van de schalen was bevredigend (zie tabel 1).

TABEL 1 Aantal items en betrouwbaarheid van het vier factoren model van ontvangen controle

Factor	Aantal items	Cronbachs
Vermijding	3	0.69
Ervaring met Coping	3	0.82
Verwerving	4	0.62
Satisfactie	5	0.83

Zelfeffectiviteit is gemeten met een door Boer (1993) vertaalde en verkorte versie van de General Self-efficacy schaal (Sherer, Maddux, Mercandante, Prentice-Dunn, Jacobs & Rogers, 1982). De verkorte Nederlandstalige versie bestaat uit zes items. Een voorbeeld van een item is: 'ik begin vaak aan dingen zonder ze af te maken'.

Respondenten moesten op een 5-puntsschaal aangeven in hoeverre ze dat voor zichzelf van toepassing vonden. De betrouwbaarheid van de schaal was goed (Cronbachs $\alpha = 0.72$).

Behoud van autonomie is gemeten met behulp van drie items, welke ingaan op de persoonlijke vrijheid die de organisatieleden tijdens de turnaround ervaren. Een voorbeeld van een item is: 'tijdens de reorganisatieperiode had ik goede mogelijkheden ergens anders te gaan werken'. Respondenten moesten op een 5-puntsschaal antwoord geven in hoeverre men het eens was met de stelling. De betrouwbaarheid van de schaal was voldoende (Cronbachs $\alpha = 0.61$).

Toekomstbeleving is gemeten met behulp van zeven items. Een voorbeeld van een item is: 'de reorganisatie gaf hoop op een betere toekomst'. Respondenten moesten op een 5-puntsschaal aangeven in hoeverre men het eens was met de stelling. De betrouwbaarheid van de schaal was voldoende (Cronbachs $\alpha = 0.67$).

Communicatie is gemeten aan de hand van de constructen 'kwaliteit van de communicatie en informatie voorziening rond de turnaround', en profijt van de informatiebronnen.

Bij het eerste construct werd gevraagd naar aspecten als volledigheid, relevantie, tijdigheid van informatie rond de turnaround. De schaal bestond uit tien items, die zijn samengevoegd tot één index. De betrouwbaarheid van de schaal was goed (Cronbachs $\alpha = 0.78$).

Het tweede construct, profijt van de informatiebronnen werd gemeten door van zeven informatiebronnen te vragen in hoeverre de organisatieleden profijt hadden gehad van de bronnen (bijvoorbeeld leiding, vakbond, e.d.). De betrouwbaarheid van deze schaal was goed (Cronbachs $\alpha = 0.73$).

Resultaten

Er bestaat tussen de respondenten van de twee verschillende bedrijven geen verschil in leeftijdsopbouw en geslacht. Om na te gaan of de organisatieleden van de twee bedrijven verschillen op de adaptatiedimensies zijn t-toetsen uitgevoerd. De gemiddelde scores op de verschillende adaptatiedimensies worden weergegeven in tabel 2 waarbij onderscheid is gemaakt tussen de twee verschillende organisaties, Protect en Technical Fabrics. Bij Technical Fabrics is de turnaround langzaam doorgevoerd en Protect is het bedrijfonderdeel waar de turnaround snel plaatsvond.

TABEL 2 Gemiddelden van de variabelen per vestiging en totaal

VariabeleDimensie	Variabele	Technical (langzaam)	Protect (snel)	T-toets
Adaptatie	Coping	49.4	43.2	2.44 ¹
	Gepercipieerde controle			
	Vermijding	50.5	46.9	1.03
	Ervaring met coping	46.2	36.7	2.35 ¹
	Verwerving	55.6	59.1	-1.48
	Satisfactie	55.6	58.8	-1.08
	Zelfeffectiviteit	70.4	74.6	-1.82
	Behoud autonomie	50.2	38.9	2.53 ¹
	Toekomst-beleving	67.9	68.1	-0.05
Communicatie	Kwaliteit communicatie	48.5	54.0	-2.26 ¹
	Profijt communicatie	48.1	52.9	-1.87

¹p < 0.05

Uit tabel 2 blijkt dat voor coping geldt dat een snelle turnaround positieve effecten heeft gehad. Individuen hebben minder gebruik hoeven te maken van mechanismen om te kunnen omgaan met de bedreigingen van de turnaround. De kwaliteit van de communicatie is binnen Technical Fabrics als lager ervaren dan bij Protect waar de turnaround op een snelle wijze is uitgevoerd. Daarentegen heeft men binnen Technical Fabrics wel minder vaak gebruik hoeven maken van de ontkenning / vermijding mechanisme. Ook heeft men in deze 'langzame' vestiging een groter behoud van autonomie ervaren.

Om na te gaan of het aanpassingsvermogen samenhangt met de kwaliteit van de communicatie en met het profijt van de communicatie zijn correlatie-analyses uitgevoerd. In tabel 3 worden deze weergegeven.

Uit tabel 3 blijkt er weinig of geen samenhang te bestaan tussen de kwaliteit van de communicatie en de adaptatiedimensies. De kwaliteit van de communicatie hangt significant samen met de ervaren persoonlijke vrijheid. Hoe hoger de kwaliteit van de communicatie hoe minder onzeker de respondenten zich hebben gevoeld. Tevens is er een significante correlatie gevonden tussen satisfactie en de

TABEL 3 **Correlatietabel tussen kwaliteit van communicatie en profijt communicatie met de verschillende adaptatiedimensies**

	Profijt communicatie	Kwaliteit communicatie
Copinggebruik	.15	-.04
Ervaring met coping	.10	-.10
Verwerving	.15	-.10
Satisfactie	.332	.11
Zelfeffectiviteit	.08	.15
Persoonlijke vrijheid	-.07	-.20 ¹
Toekomstbeleving	-.01	.18

¹p < 0.05; 2p < 0.01

profijt van de communicatie. Respondenten hebben meer satisfactie ervaren wanneer ze beter op de hoogte zijn gehouden.

Uit de regressieanalyse (zie tabel 4) blijkt dat de variabelen in totaal 10% van de variantie in de kwaliteit van de communicatie verklaren en 12% van de variantie in profijt van communicatie.

TABEL 4 **Lineaire regressie met kwaliteit van de communicatie en profijt van de communicatie als afhankelijke variabelen en adaptatie, satisfactie, vermijden, persoonlijke vrijheid, zelfeffectiviteit verwerving en coping als voorspellers**

Kwaliteit van de communicatie			
Variabele	Beta	F	R ²
Vermijding	.04		
Coping	-.03		
Verwerving	-.19		
Satisfactie	.21		
Zelfeffectiviteit	.77		
Persoonlijke vrijheid	-.18		
		1.71	.09

Profijt van de communicatie			
Variabele	Beta	F	R ²
Vermijding	.07		
Coping	.06		
Verwerving	-.03		
Satisfactie	.33 ¹		
Zelfeffectiviteit	-.01		
Persoonlijke vrijheid	-.17		
		2.38 ¹	.12

¹p < 0.05; We hebben voor de term 'satisfactie' gekozen, alhoewel voor een letterlijke vertaling 'genieten' wellicht een betere term zou zijn.

Uit de regressie blijkt dat voor zowel de kwaliteit van de communicatie als voor profijt van de communicatie satisfactie de belangrijkste voorspeller is, zij het dat deze voor kwaliteit van de communicatie niet significant is.

Beide bovenstaande relaties worden hieronder met behulp van een variantieanalyse nader beschreven.

Daartoe is de variabele kwaliteit van de communicatie middels een mediaansplits verdeeld in een groep die de kwaliteit van de communicatie tijdens de turnaround als laag heeft ervaren en een groep die de kwaliteit van de communicatie als hoog heeft ervaren.

Variantieanalyse laat zien dat personen die de kwaliteit van de communicatie rond de turnaround als laag beoordelen, een grotere bedreiging van de persoonlijke vrijheid hebben ervaren dan personen die de kwaliteit van de communicatie als hoog hebben beoordeeld ($F(1, 108) = 4.28; p < 0.05; M_{\text{laag}} = 48.13; M_{\text{hoog}} = 39.03$).

De variabele profijt van de communicatie is door middel van een mediaansplits verdeeld in een groep die veel profijt heeft gehad van de communicatie tijdens de turnaround, en een groep die weinig profijt heeft gehad tijdens de turnaround. Variantie-analyse laat zien, dat de groep die veel profijt heeft gehad significant meer satisfactie heeft ervaren dan de groep die weinig profijt heeft gehad ($F(2, 109) = 4.57; p < 0.05; M_{\text{weinig}} = 54.24; M_{\text{veel}} = 60.55$).

Discussie

In deze retrospectieve studie onderzochten wij de rol van communicatie bij een veranderingsproces. Een succesvol veranderingsproces wordt in hoge mate bepaald door het aanpassingsvermogen van de organisatie. Dit bestaat uit de som van het aanpassingsvermogen van de individuele leden van een organisatie. Het aanpassingsvermogen van individuen wordt binnen de biologie en de gezondheidspsychologie wel beschreven als het adaptatievermogen. Dit begrip bestaat uit verschillende dimensies. Deze dimensies hebben we gerelateerd aan de kwaliteit van de communicatie tijdens een diep ingrijpend veranderingsproces (turnaround) en het profijt dat organisatieleden hebben gehad van de communicatie tijdens het veranderingsproces.

Het blijkt dat individuen bij een snelle turnaround vaker positief copinggedrag hebben gemeld dan individuen die een relatief langzaam veranderingsproces hebben ondergaan. Individuen hebben bij een snelle verandering minder gebruik hoeven te maken van mechanismen om te kunnen omgaan met de bedreigingen van de turnaround. Kennelijk geldt hier het adagium 'het doet even pijn, maar dan is het over'. Kennelijk hebben individuen door de snelheid waarmee de verandering plaatsvond niet de gelegenheid gehad of het niet nodig gevonden om copingmechanismen te mobiliseren. De kwaliteit van de communicatie is binnen Technical Fabrics als significant lager ervaren dan bij Protect waar de turnaround op een snelle wijze is uitgevoerd. Daarentegen heeft men binnen Technical

Fabrics wel minder vaak gebruik gemaakt van de ontkenings- en vermijdingsmechanismen. Ook heeft men in deze 'langzame' vestiging een groter behoud van autonomie ervaren. Deze uitkomst is ook logisch wanneer wordt bedacht dat een plotselinge aankondiging van een ingrijpende reorganisatie welke gepaard gaat met ontslagen een grote bedreiging vormt voor de autonomie.

Er blijkt een significante relatie te bestaan tussen het satisfactieaspect en het nut dat men van de communicatie ervaart. Tevens bleek er een significant verband te bestaan tussen de kwaliteit van communicatie en de waargenomen bedreiging van de persoonlijke vrijheid. Satisfactie blijkt een belangrijke voorspeller te zijn van de ervaren kwaliteit en het beoordeelde nut van de communicatie. Individuen die geprofiteerd hebben van de communicatie hebben hier ook een groter tevredenheidsgevoel aan over gehouden.

Het communicatieaspect van de organisatieverandering hebben we op twee manieren geoperationaliseerd, namelijk door na te gaan wat de organisatieleden vonden van de kwaliteit van de communicatie, en het profijt dat men heeft gehad van de communicatie rond het veranderingsproces. Naast deze twee aspecten zijn er natuurlijk meerdere communicatieaspecten die van belang zijn binnen organisaties zoals de communicatiecultuur en structuur enzovoort. Ten behoeve van de overzichtelijkheid hebben we gekozen voor de kwaliteit en het profijt, ook omdat de organisatiecultuur moeilijk te operationaliseren is zonder vergelijkingsdimensie met andere bedrijven.

Toch zou bij vervolgonderzoek nagegaan kunnen worden of deze twee dimensies van communicatie niet te beperkt zijn. De richting van de relaties is met een retrospectief onderzoeksdesign niet eenduidig te leggen. Vergelijking met de literatuur (Lazarus, 1991; Heijink, 1993) doet vermoeden dat communicatie het adaptatievermogen beïnvloed. Deze relatie wordt momenteel getoetst middels pretest-posttest design (Eikenaar, 1998).

Het aanpassingsvermogen van organisatieleden is niet alleen afhankelijk van de kwaliteit van de communicatie en het profijt van die organisatieleden ondervinden. De manier waarop doelen van een organisatieverandering worden geformuleerd en gemanaged zijn natuurlijk ook van belang, naast zaken als de leiderschapsstijl, arbeidsplaatsonzekerheid, commitment en dergelijke. Probleem vormt vaak dat een longitudinaal experimenteel design vaak onmogelijk is binnen een toegepaste setting.

Literatuur

- Averill, J.R.** (1980). 'A constructivist view of emotion. In R. Plutchick & H. Kellerman (Eds.), *Theories of emotion* (pp. 305-339). London: Academic press.
- Ansoff, N.** (1978). The changing shape of the strategic problem. In D.E. Schendel & C.W. Hofer (Eds.), *Strategic management: A new view of business policy and planning* (pp. 30-44). Boston/ Toronto: Little, Brown & Company.
- Boer, H.** (1993). *Bevolkingsonderzoek borstkanker*. Disertatie. Delft: Eburon.
- Bradley, G.W.** (1978). Self-serving biases in the attribution process: A reexamination of the fact or fiction question. *Journal of Personality and Social Psychology*, 36, 57-71.

- Brickman, P.**, Coates, D., & Janoff-Bulman, R. (1978). Lottery winners and accident victims: Is happiness relative? *Journal of Personality and Social Psychology*, 36, 917-927.
- Bryant, F.B.** (1989). A four factor model of perceived control: Avoiding, coping, obtaining and savoring. *Journal of Personality*, 57, 773-797.
- Eikenaar, A.** (1998). *Adaptatievermogen bij een organisatieverandering*. Afstudeerverslag Toegepaste Communicatiewetenschap. Enschede: Universiteit Twente.
- Folkman, S.**, & Lazarus, R.S. (1988). *Manual for the ways of coping questionnaire*. Palo Alto, California: Consulting Psychologists Press.
- Goldhaber, G.M.** (1993). *Organizational communication*. [6th ed.]. Dubuque: Brown.
- Helson, H.** (1964). *Adaptation level theory: an experimental and systematic approach to behavior*. New York: Harper & Row Publishers.
- Heyink J.** (1993). Adaptatie en welbevinden. *Nederlands tijdschrift voor de psychologie en haar grensgebieden*. 48, 120-127.
- Kreps, G.L.** (1990). *Organizational Communication*. London: Longman.
- Lazarus, R.S.** (1991). *Emotion and adaptation*. Oxford: Oxford University Press.
- Lefcourt, H.M.** (1973). The function for the illusions of control and freedom. *American Psychologist*, 28, 417-425.
- Levy, A.** (1986). Second order change. *Organizational Dynamics*. New York.
- Sherer, M.**, Maddux, J.E., Mercandante, B., Prentice-Dunn, S., Jacobs, B., & Rogers, R. (1982). The Self-efficacy scale: Construction and validation. *Psychological reports*, 51, 663-671.
- Steers, R.M.** (1975). Problems in the measurement of organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 20, 546-58.
- Toffler, A.** (1985). *The adaptation Corporation*, New York: McGraw-Hill.
- Taylor, E.S.** (1983). Adjustment to threatening events: a theory of cognitive adaptation. *American Psychologist* ***
- Van Asma, M.J.O.**, & Jaspers, J.P.C. (1990). *Vaccs: vragenlijst aangaande coping met specifieke situaties of symptomen*. Groningen: Wolters-Noordhoff.
- Volberda, H.W.** (1998). *Building the flexible firm: how to remain competitive*. New York: Oxford University Press.
- White, R.W.** (1985). Strategies of adaptation: an attempt at systematic description. In A. Monat & R.S. Lazarus (Eds), *Stress and coping* (pp. 121-143). New York: Columbia University Press.
- Wissema, J.G.**, Messer, H.M., & Wijers, G.J. (1991). *Angst voor veranderen? Een mythe!* Assen: Van Gorcum.