

7

Omgaan met weerstand

Onmisbaar
instrument voor
succesvol verander-
management

Kilian Bennebroek Gravenhorst

7.1 **Introductie**

Het onderwerp van dit hoofdstuk is omgaan met weerstand bij verandering. Weerstand is een bekend fenomeen voor leidinggevendenden, verandermanagers en adviseurs. Mensen die veranderingen initiëren en uitvoeren steken vaak veel tijd en energie in het meekrijgen van mensen die niet willen. Er ontstaat bijvoorbeeld een afwachtende en gelaten sfeer nadat de directie een visionair plan voor een verandering heeft gepresenteerd. Of er is maar weinig enthousiasme voor de mooie oplossingen die een projectgroep heeft bedacht. Of medewerkers hebben kritiek op een opdracht die hun manager van de directie heeft gekregen. Of de ondernemingsraad ligt dwars in gesprekken met de bestuurder. Na maanden voorbereiding stagneert de invoering van een verandering. Het lijkt alsof niemand zich daar druk om maakt, behalve de mensen die de verandering vol goede moed zijn begonnen.

Weerstand maakt veranderen lastig. In de literatuur is weerstand bekend als een van de belangrijke belemmeringen bij organisatieverandering. Mensen die veranderingen leiden, ervaren dat met grote regelmaat. Na het signaleren van weerstand volgt direct de vraag hoe ermee om te gaan. Er is immers sprake van een ernstig probleem, dus dat moet worden opgelost. Hoewel begrijpelijk, is dit niet de meest handige handelswijze. Snelle actie leidt, ondanks de vaak goede bedoelingen, meestal tot meer weerstand. Je kent ongetwijfeld de situatie waarin het opvoeren van de druk of het eisen van een hoger tempo juist leiden tot vertraging. Effectief omgaan met weerstand vraagt in eerste instantie een contra-intuïtieve actie: even stilstaan om goed te begrijpen wat er aan de hand is, in plaats van doortastend handelen.

Het uitgangspunt in dit hoofdstuk is dat omgaan met weerstand tegen verandering pas mogelijk wordt wanneer duidelijk is welke mensen weerstand vertonen, waar de weerstand vandaan komt en waar die zich op richt. Het verhaal bestaat uit drie delen.

- *Het eerste deel* gaat over visies op weerstand en de context waarin weerstand optreedt. Een goed begrip van de achtergronden, uitingvormen en het 'object' van de weerstand helpt om passende actie te ondernemen. Soms is het juist zinvol om van actie af te zien en de tijd zijn werk te laten doen.
- *Het tweede deel* gaat over omgaan met weerstand. Belangrijk daarbij is om de vragen en zorgen die mensen hebben serieus te nemen.

Vaak wordt gedacht dat je daar juist zo min mogelijk aandacht aan moet besteden.

- *Het derde deel* van deze aflevering behandelt de persoonlijke opgave voor leidinggevers, verandermanagers en adviseurs. Omgaan met weerstand vraagt andere manier van denken en doen van de professionals die veranderingen leiden. Je doet dat niet door even een knop om te zetten. Dat vraagt een investering. Het rendement van die investering is onder meer dat je veranderingen kunt realiseren door samen te werken in plaats van door het overwinnen van tegenstellingen.

7.2 Visies op weerstand

De manier waarop mensen reageren op veranderingen in organisaties verschilt sterk. Aan de ene kant zijn er mensen die veranderen beleven als een avontuur, vol spanning en nieuwe mogelijkheden. Aan de andere kant zijn er mensen voor wie veranderen een nachtmerrie is, vol angsten en bedreigende situaties. Tussen deze twee uitersten bevindt zich een scala aan andere belevingen. Een overeenkomst is dat veranderen mensen onzeker maakt, bijvoorbeeld omdat zij de uitkomst nog niet kennen. Mensen hebben vooral veel vragen over de persoonlijke betekenis die veranderingen voor hen hebben. Voor de een is de bijbehorende onzekerheid nauwelijks een probleem. Die gaat onbevangen de toekomst tegemoet en ziet wel waar die uitkomt. Voor de ander is onzekerheid enorm ontregelend. Die raakt als het ware verlamd en krijgt weinig meer uit z'n handen.

Hoewel weerstand een bekend fenomeen is, ontbreekt een eenduidige definitie. In de literatuur gaat de aandacht vooral uit naar het omgaan met weerstand, vaak zonder dat goed beschreven staat wat weerstand inhoudt. Datzelfde geldt voor het gebruik in de praktijk. Je constateert bijvoorbeeld weerstand bij de backoffice, de ondernemingsraad, het middenkader of de buitendienst. Nog voordat je weet wat die weerstand precies inhoudt, ben je al aan het bedenken wat eraan kan worden gedaan. Wáár moet dan eigenlijk wat aan worden gedaan?

Deze vraag om toelichting levert meestal antwoorden op in de trant van ‘ze willen niet veranderen’. Daarmee wordt dan bedoeld dat mensen niet vol enthousiasme jouw gedachten of die van het management omarmen. Zo’n eenvoudige opvatting van een complex fenomeen is onvoldoende om zinvolle interventies op te baseren.

Het eerste onderzoek naar weerstand vond zestig jaar geleden plaats. Daarin werden de achtergronden in kaart gebracht van onwenselijk gedrag tijdens een veranderingsproces. De nadruk lag toen op de emotionele reacties van mensen op veranderingen. In later onderzoek zijn de gedragingen in kaart gebracht die kenmerkend zijn voor weerstand. Ook werd de kenniscomponent toegevoegd. Weerstand verwijst dan naar een cognitieve toestand. Die is gebaseerd op wat mensen weten van een verandering en op hun mening over die verandering. Weerstand heeft dus te maken met de kennis die mensen hebben over een verandering, hun houding en gevoel ten opzichte van die verandering en met het gedrag dat zij vertonen als gevolg van de verandering.

In de schaarse definities van weerstand ligt het accent meestal op gedrag. Wellicht het meest bekend, is de definitie van weerstand als het gedrag dat mensen vertonen om de status quo te handhaven. In een andere bekende definitie is weerstand het gedrag dat mensen vertonen om zichzelf te beschermen tegen een verandering. Later is het beschermen van eigen belangen toegevoegd. In een definitie van weerstand als cognitieve toestand gaat het erom dat mensen nog niet toe zijn aan de verandering. Dat kan betekenen dat zij nog niet weten wat de verandering inhoudt of dat zij bedenkingen hebben bij de verandering. Weerstand duidt dan eerder op onzekerheid en terughoudendheid dan op de afwijzing van de verandering.

Twee visies

Er zijn globaal twee visies op weerstand te onderscheiden. In de eerste visie wordt weerstand gezien als een onvermijdelijke en *onwenselijke reactie* op verandering. Oorzaken zijn onzekerheid en bescherming van het eigen belang. Het is de opgave van de leidinggevende, verandermanager of adviseur om met deze negatieve houding om te gaan. Volgens deze visie zijn machtsgebruik en dwang nodig om de weerstand te doorbreken.

In de tweede visie wordt weerstand gezien als een *begrijpelijke reactie* op verandering. Oorzaken zijn onzekerheid en betrokkenheid bij het werk of de organisatie. De opgave is om hier zorgvuldig mee om te gaan door middel van communicatie en dialoog. De overeenkomst in beide visies is dat weerstand te maken heeft met onzekerheid. Het verschil tussen de visies is het mensbeeld vanwaaruit wordt gedacht. In de ene visie duidt weerstand op een tekortkoming en onwil. Weerstand is dan gericht tegen de verandering en bijgevolg tegen het management. In de andere visie wordt weerstand neutraal of positief opgevat. De gedachte is dat het belangrijk is om de vragen en zorgen van mensen serieus te nemen. Dat biedt de mogelijkheid om de verandering te versterken.

De eerste visie is dominant onder mensen die een leidende rol vervullen in veranderingsprocessen. Zij moeten een klus klaren, lopen tegen lastige mensen aan en daar moeten ze dan even doorheen. Zo staat het ook in veel managementboeken. Weerstand wordt dan besproken als een gegeven dat je als veranderaar tegenkomt in elke verandering. De aandacht gaat vooral uit naar de strategieën om tegenstand te doorbreken, bezwaren weg te nemen en conflicten op te lossen.

De tweede visie hoort wat meer bij adviseurs, zeker als die wat meer gericht zijn op het veranderingsproces en de mensen. Zij stellen eerder de vraag hoe je omgaat met weerstand. Hun focus ligt op de veranderaanpak, samenwerking en verhoudingen. Vaak komen zij in beeld als weerstand te sterk is geworden en de verandering dreigt vast te lopen.

Beide visies geven slechts een deel van de werkelijkheid weer. Bewustzijn van de eigen visie op weerstand is belangrijk, evenals het inzicht dat een andere visie ook mogelijk is. Dit geldt voor de manager die ten onrechte vragen en zorgen aan de kant schuift als gereutel dat er nou eenmaal bij hoort. En het geldt voor de adviseur die al pratend voeding kan geven aan onterechte bezwaren en daarmee groter maakt wat klein moet blijven. In een samenwerkingsrelatie tussen bijvoorbeeld een manager en een adviseur is het belangrijk om te weten vanuit welke visie op weerstand de ander handelt. Een voorbeeld uit een gemeente laat zien hoe beide visies voorkomen in een en dezelfde organisatie.

Na een half jaar voorbereiding is het veranderplan klaar dat onder meer een nieuwe inrichting van de gemeentelijke organisatie bevat. Vanuit alle afdelingen is geparticipeerd in het maken van het plan. Niettemin geeft de ondernemingsraad een negatief advies.

De gemeentesecretaris is zeer verbaasd en vraagt zich af waarom de kritiek pas nu komt.

De directeur bedrijfsvoering is woest. Hij leidt de verandering en heeft al vertraging opgelopen. Uit de motivering van de ondernemingsraad blijkt dat ze de eerder besproken uitgangspunten afkeurt en aanstuurt op een totaal ander organisatieprincipe. Dat riekt naar een blokkeerstrategie en daar is de directeur bedrijfsvoering niet van gediend. Beiden gaan met de ondernemingsraad in gesprek.

De gemeentesecretaris gaat bij de gematigde or-leden na welke aanpassingen zij zouden willen zien. Dat levert de suggestie op voor een gewijzigde benoemingsprocedure voor nieuwe managers en een soepelere plaatsingsprocedure voor medewerkers. De directeur bedrijfsvoering zet de zaak op scherp. In stevige gesprekken met individuele leden stelt hij dat verdere vertraging de organisatie ernstig schaadt en dat zij daar verantwoordelijk voor zijn. Sommige or-leden zijn gevoelig voor deze druk, anderen verharderen in hun afwijzing van de plannen. Binnen de ondernemingsraad ontstaat een impasse. De oudere leden wantrouwen het nieuwe management en het veranderplan haalt herinneringen op aan een mislukte reorganisatie van tien jaar geleden. Zij kiezen voor een harde opstelling en sturen aan op een vertrouwensbreuk. De jongere leden zien wel wat in de voorgestelde aanpassing van de plannen en ze willen graag een vervolgsprek met de gemeentesecretaris. Enkele nieuw benoemde leden vinden het moeilijk om hun positie te bepalen. De ondernemingsraad vraagt meer bedenktijd. De relatie tussen de gemeentesecretaris en de directeur bedrijfsvoering komt onder druk te staan, omdat de een vindt dat de ander onhandig heeft geopereerd.

Reacties op veranderen

De manier waarop mensen reageren op veranderingen is uitgebreid onderzocht. De negatieve reacties zijn in vier categorieën in te delen: vechten, ontkennen, vluchten en afwachten.

- *Vechten.* Deze categorie is het gemakkelijkst te herkennen. Weerstand blijkt dan onder meer uit openlijk verzet, de afwijzing van voorstellen, de weigering om mee te werken, groeps- of coalitievorming, werkonderbrekingen en stakingen.
- *Ontkennen.* Bij ontkennen gaat het om in twijfel trekken van de aanleiding voor verandering, aarzelingen over het nut van de oplossing, bagatelliseren van de eigen rol, anderen aanwijzen als de cruciale spelers en afdwalen als belangrijke zaken aan bod zijn.
- *Vluchten.* Deze negatieve reactie is moeilijker te herkennen. Hierbij gaat het om ziekteverzuim, niet deelnemen aan activiteiten die met de verandering te maken hebben, procedurele discussies, stellen dat het doel al is bereikt, geruchten verspreiden, steun zoeken bij anderen die ook moeite hebben met de verandering en het belang van stabiliteit verkondigen. Bij deze reacties is niet altijd duidelijk of sprake is van weerstand. Ziekteverzuim kan andere oorzaken hebben. Geruchten doen altijd de ronde en kunnen er ook op duiden dat de verandering leeft en mensen bezighoudt.
- *Afwachten.* Dit is de lastigste reactie. Vaak wordt ze pas laat opgemerkt. Voorbeelden zijn passiviteit, uitstelgedrag, niet reageren als de verandering wordt besproken, instemmen maar verder niets doen en wachten op instructies. Dit afwachten wordt ook wel het ‘bohica-effect’ genoemd. Dat staat voor ‘bend over, here it comes again’. Het is moeilijk om grip te krijgen op zo’n situatie, zeker als afwachten eerder effectief bleek.

Weerstand tegen verandering

Ter afsluiting van deze paragraaf staan we stil bij het begrip ‘weerstand tegen verandering’. Dit begrip wordt veel gebruikt, zowel in de literatuur als in de praktijk. Het gebruik van dit begrip leidt tot drie ernstige misvattingen.

- *De eerste misvatting* is dat mensen *tégen* verandering zijn. Er zijn dan twee opties. De ene optie is om te stoppen met veranderen, maar daar wordt zelden voor gekozen. De andere optie is om te zorgen dat weerstand verdwijnt. Graag zo snel mogelijk, want dan kun je verder met veranderen. Dit leidt tot acties die de weerstand onbedoeld vergroten.
- *De tweede misvatting* volgt uit het woordje ‘tegen’. Dat suggereert dat je tijdens veranderingen met voor- en tegenstanders van doen hebt. Polariseratie is het gevolg. Dat maakt het creatief gebruikmaken van de bestaande diversiteit aan meningen en ervaringen onmogelijk.
- *De derde misvatting* is dat weerstand opgelost moet worden. Veranderen gaat gepaard met weerstand, dat is een gegeven. De vraag is niet hoe van de weerstand af te komen. De vraag is hoe ermee om te gaan.

Het begrip weerstand tegen verandering inruilen voor *weerstand als gevolg* van verandering legt de basis voor het kunnen omgaan met weerstand. De term ‘gevolg’ maakt dat je op zoek gaat naar achtergronden. Het leidt ons naar de vraag waar de weerstand precies vandaan komt. En precisie is nodig om weerstand te kunnen hanteren. De ene verandering is de andere niet. Weerstand als gevolg van een wijziging in taken is iets anders dan weerstand als gevolg van uitbesteding van werkzaamheden. In het ene geval kan training of opleiding helpen, terwijl het andere geval om een outplacement-traject vraagt. Omgaan met weerstand vereist dus kennis van de context. Daarover gaan we het zo direct hebben.

Voel je aan waarom het helpt om het begrip weerstand *tegen* verandering in te wisselen voor weerstand *als gevolg* van verandering? Wij (Ik?) nodigen (nodig) je uit om een actueel voorbeeld in gedachten te nemen van weerstand *als gevolg* van verandering. Om welke verandering gaat het? Wie reageert op welke manier? Zijn het reacties van een aantal mensen of is er sprake van een algemeen beeld? Wat is er aan de hand dat dit gebeurt? Weet je waar de weerstand vandaan komt? Prima als je deze vragen niet direct kunt beantwoorden.

Ga vooral ook niet direct over tot actie. Voordat je kunt kiezen uit mogelijke interventies, is het nodig om eerst goed te begrijpen wat de achtergrond is van de weerstand waar je mee te maken hebt.

7.3 Weerstand in context plaatsen

De achtergronden van weerstand zijn divers. Weerstand kan een gevolg zijn van het onderwerp van de verandering, van de aanpak en van de rol die betrokkenen vervullen. Om te begrijpen hoe weerstand als gevolg van verandering ontstaat, is het nodig om kennis te hebben van de context. Vijf vragen zijn behulpzaam om zicht te krijgen op de achtergronden van weerstand. Goed zicht op de achtergronden is nodig om met weerstand te kunnen omgaan. Zonder kennis van die achtergronden hebben interventies om weerstand te verminderen meestal een tegengesteld effect.

1. Hoe staat de weerstand in relatie tot het veranderonderwerp?

De eerste vraag is of weerstand te begrijpen is in relatie tot het onderwerp van de verandering. Het gaat dan om de inhoud van de verandering, de aanleiding voor de verandering en het doel van de verandering. Veel veranderingen starten zonder dat mensen weten waarom. De aanleiding kan wel bekend zijn gemaakt in een presentatie of een publicatie, maar dat wil niet zeggen dat die aanleiding ook is begrepen of geaccepteerd. Het kan zijn dat mensen het er niet mee eens zijn. Vaak is de aanleiding voor veranderen, dat het management heeft besloten dat er iets moet gebeuren. Daar komen mensen niet van in beweging.

Veel veranderdoelen zijn abstract en weinig aansprekend. Pas bij de uitwerking van de veranderplannen wordt duidelijk wat de consequenties zijn voor betrokkenen. Dan blijkt of er sprake is van een andere manier van werken, van nieuwe collega's, vermindering van arbeidsplaatsen, uitholling van taken of een langere reistijd naar een andere locatie, een nieuw computersysteem of dat er nieuwe kennis en vaardigheden nodig zijn. Precisie is hier essentieel. Het maakt uit of mensen de aanleiding niet kennen of dat ze het er niet mee eens zijn. Het maakt uit of mensen moeite hebben met nieuwe collega's of dat de helft van het personeel dagelijks twee uur langer moet

reizen. Is dat allemaal niet bekend, dan is het ook niet mogelijk om te kiezen voor een specifieke interventie om met weerstand om te gaan. Gaat het vooral om het verstrekken van informatie en het organiseren van discussiebijeenkomsten of gaat het meer om een programma voor teamvorming of is het probleem opgelost met het aanbieden van verhuis- of reiskostenvergoedingen?

2. Hoe staat de weerstand in relatie tot de veranderstrategie?

De tweede vraag die behulpzaam is om zicht te krijgen op de achtergronden van weerstand, is of weerstand te begrijpen is in relatie tot de gekozen veranderstrategie of -aanpak.

Bij de *machtsstrategie* bepaalt een enkele topmanager dan wel het topmanagement grotendeels wat er moet gebeuren. Bij een *ontwerpstrategie* staat de inbreng van topmanagement en adviseurs centraal. Bij een *ontwikkelstrategie* worden medewerkers en soms ook klanten uitgenodigd om mee te denken over de verandering. Bij een *onderhandelstrategie* zoeken partijen naar een oplossing die voor ieder acceptabel is. Bij een *dialoogstrategie* gaan mensen gezamenlijk op zoek naar een nieuwe toekomst.

Elk van deze strategieën roept andere reacties op. Het gebruik van de ontwerp- en machtsstrategie gaat vaak gepaard met weerstand, doordat mensen het gevoel hebben dat ze veranderd worden. De ontwikkel- en dialoogstrategie leiden soms tot oeverloze discussies. Weerstand ontstaat dan doordat er geen beslissingen worden genomen en mensen ontevreden raken over het trage tempo. De onderhandelstrategie kan leiden tot weerstand als gevolg van te weinig erkenning van de eigen belangen of de belangen van de groep waartoe iemand behoort.

Als weerstand het gevolg is van de gekozen veranderstrategie zijn er twee opties. De eerste optie is om een oplossing te bedenken voor de nadelige effecten van de gevolgde veranderstrategie. Is er bijvoorbeeld bewust gekozen voor een ontwikkelstrategie, dan is het belangrijk om goed te letten op de voortgang en duidelijk te maken wie input levert en wie beslissingen neemt. De tweede optie is om de gekozen veranderstrategie bij te stellen. Bijvoorbeeld als inbreng van medewerkers wenselijk is, maar daar nog geen gelegenheid voor is geboden.

3. Hoe staat de weerstand in relatie tot tijd?

De derde vraag die behulpzaam is om zicht te krijgen op de achtergronden van weerstand, is of weerstand te begrijpen is in relatie tot tijd. Weerstand is een dynamisch fenomeen dat zich ontwikkelt in de tijd. Iedereen heeft tijd nodig om te wennen aan het idee dat er wat gaat veranderen. Ook de initiatiefnemer van een verandering heeft gewenningstijd nodig gehad. Dat is vaak vergeten tegen de tijd dat de verandering aan anderen bekend wordt gemaakt.

De zogenoemde *verwerkingscurve* geeft zicht op het verloop van het gewenningsproces in de tijd. In eerste instantie willen mensen niet weten dat er sprake is van een verandering. Na de aanvankelijke ontkenning volgen boosheid en verdriet. Die horen bij het afscheid nemen van werkwijze, werkplek of collega's. Dan volgen de acceptatie en verwerking van het idee dat verandering gaat plaatsvinden. Pas daarna ontstaat nieuwe energie en kunnen mensen een bijdrage gaan leveren.

De verwerkingscurve leert dat bijna niemand gelijk staat te springen bij veranderingen, zelfs niet als die nieuwe kansen en mogelijkheden bieden. De benodigde gewenningstijd verschilt van persoon tot persoon. Daarnaast maakt het uit of de veranderingen positieve of negatieve gevolgen met zich meebrengen. Mensen met een leidende rol zitten meestal snel aan het einde van de verwerkingscurve zonder dat ze zich bewust zijn van de voorsprong in hun denken. Dat leidt er soms toe dat zij ongeduldig raken. Dat zijzelf al nieuwe energie hebben, hoeft echter niet te betekenen dat anderen weerstand vertonen. Zorgvuldig handelen of geduld hebben, zijn belangrijk als weerstand een gevolg is van een verschil in verwerkingstijd of van een voorsprong in de tijd. Je wil bijvoorbeeld voorkomen dat jouw eigen enthousiasme over een verandering tot vergroting van weerstand leidt bij iemand die in de ontkenningsfase zit. Wij gaan daar straks verder op in.

4. Hoe staat de weerstand in relatie tot de veranderfase?

De vierde vraag die behulpzaam is om zicht te krijgen op de achtergronden van weerstand, is of weerstand te begrijpen is in relatie tot de fase van de verandering. We onderscheiden vijf fasen: oriëntering, diagnose, doelbepaling, realisatie en evaluatie. De mate van weerstand ontwikkelt zich gedurende

het verloop van een veranderingsproces. Hoe die ontwikkeling plaatsvindt, verschilt per verandering. Het onderwerp en de aanpak van de verandering spelen daarbij een belangrijke rol.

- Weerstand neemt af als tijdens de *oriënteringsfase* de aanleiding en de aanpak van de verandering worden gedeeld en mensen daarover in gesprek kunnen gaan.
- Weerstand tijdens de *diagnosefase* vermindert als herkenbare problemen goed in beeld komen en mensen die problemen met elkaar bespreken. Bij belangrijke problemen ontstaat dan bijna vanzelf energie om daar wat aan te gaan doen. Weerstand neemt toe als de beginfasen te lang een zoekend karakter hebben. Betrokkenen worden dan onzeker over de inhoud en uitwerking van de verandering.
- Tijdens de *doelbepalingsfase* vindt de keuze en uitwerking van oplossingen plaats. De kwaliteit en consequenties van die oplossingen maken dan dat weerstand af- of toeneemt. Is de verandering ingewikkeld en grijpt deze diep in op het werk of de werksituatie van mensen, dan neemt in eerste instantie de weerstand meestal toe. Biedt de verandering nieuwe kansen en mogelijkheden, dan neemt de weerstand af.
- Ook tijdens de *realisatiefase* van de verandering kan weerstand toe- of afnemen. Meestal is er nauwelijks sprake van weerstand als mensen weten wat de verandering voor hen betekent en als ze zelf invloed kunnen uitoefenen op de realisatie. De veranderbereidheid neemt toe als mensen zich tijdens de *realisatie* serieus genomen voelen en gesteund weten door opleiding, teamontwikkeling of andere specifieke interventies die hen helpen om goed te kunnen werken in de nieuwe situatie.
- In de *evaluatiefase* helpt het terugblikken op de verandering om verdere verbeterpunten te vinden. Evaluatie van de aanpak van de verandering en de behaalde resultaten helpt ook om toekomstige veranderingen met vertrouwen tegemoet te treden.

Kort gezegd komt het erop aan om tijdens een verandering na te gaan wat er op dat moment aan de orde is, hoe het proces verloopt, in welke mate er

weerstand is, hoe die weerstand is verbonden met het handelen van de veranderaars en hoe daarmee kan worden omgegaan. Wat in ieder geval niet helpt, is het bagatelliseren van de weerstand.

5. Hoe staat de weerstand in relatie tot de rol van betrokkenen en de persoonlijke betekenis van de verandering?

Ten slotte de vijfde vraag die behulpzaam is om zicht te krijgen op de achtergronden van weerstand. Die vraag is of weerstand te begrijpen is in relatie tot de rol van betrokkenen in het veranderingsproces en de persoonlijke betekenis die de verandering voor mensen heeft. In de klassieke rolverdeling tijdens veranderingsprocessen is sprake van initiatiefnemers, uitvoerders en ontvangers. Het effect van die rolverdeling is dat de top zich eigenaar van de verandering voelt, dat managers hard werken om de ideeën van anderen te realiseren en dat ontvangers een afwachtende houding aannemen. Hun is niets gevraagd, zij *worden* veranderd. Weerstand is dan het gevolg van de gekozen rolverdeling.

Andere rolverdelingen zijn ook mogelijk. In de zogenoemde pendelaanpak stelt het topmanagement de kaders vast en is concretisering een gezamenlijke activiteit van managers en medewerkers. In het begin van het traject is kaderstelling erop gericht om de uitgangspunten te bepalen. Later gaat het om besluitvorming over voorstellen, bijvoorbeeld door middel van werkgroepen. Weerstand kan dan optreden als mensen zich niet herkennen in besluiten van de top. Werkgroepen voelen zich niet serieus genomen als hun input niet terugkomt of een beargumenteerde afwijking van hun input ontbreekt. Weerstand is dan het gevolg van het schenden van de afgesproken rolverdeling. Het is dus van belang om te weten aan wie welke rol is toebedeeld en of de invulling plaatsvindt zoals is bedacht. Kijken naar de rolverdeling kan helpen om te begrijpen hoe mensen reageren of waarom reactie uitblijft.

Ten slotte is het van belang om kennis te hebben van de *persoonlijke betekenis* die de verandering voor betrokkenen heeft. Vaak is die onduidelijk en vragen mensen zich af wat de verbinding is met hun eigen werk. Weerstand is dan het gevolg van een nietszeggende verandering of van een verandering

die geen relatie heeft met eigen ambities. Veranderingen worden regelmatig als verslechtering gezien, al dan niet terecht. Mensen ervaren meer regelgeving als een schending van hun autonomie, nieuwe collega's als bedreiging van hun positie en een andere leidinggevende kan strengere eisen gaan stellen. In deze gevallen is sprake van weerstand als gevolg van – al dan niet vermeende – schade aan de eigen positie.

Een voorbeeld. In een fusietraject bij een verzekeraar blijkt dat de diverse achtergronden van weerstand gelijktijdig voorkomen. De directie en het management zijn zich hier niet van bewust, maar nemen wel actie. Het besluit over de fusie is al twee jaar geleden genomen. De twee organisaties zijn inmiddels samengevoegd. In de nieuwe structuur bestaan de meeste afdelingen uit teams waarin beide 'bloedgroepen' voorkomen. De invoeringsfase verloopt moeizaam. In de tot nu toe gevolgde machts- en ontwerpstrategie werden de mensen geïnformeerd over de voortgang en de genomen besluiten. Voor de nieuwe teams is nu ontwikkelruimte gekomen.

Met hun leidinggevende kunnen ze onder andere in gesprek over de taak- en werkverdeling, maar dat wordt niet zo ervaren. Bovendien is door de historie van een van de bedrijven, het zelf invullen van de nieuwe ruimte geen vanzelfsprekendheid. Er is ook een groep die vindt dat de fusie niet nodig was. Zij vinden dat de bijzondere positie van het bedrijf verloren is gegaan en ze zien van hun autonomie niets terug in de nieuwe organisatie. Het kantoorconcept van de nieuwe locatie is een regelrechte verslechtering ten opzichte van de voormalige stimulerende werkomgeving. De mensen die wel enthousiast zijn en voordelen zien, trekken naar het management toe. Dat zorgt voor een nieuwe tweedeling. Er zijn nu zowel twee bloedgroepen als voor- en tegenstanders. In de directie en in het managementoverleg is de opvatting dat de kritiek vanzelf wel zal verstommen. Dat gedoe hoort er nou eenmaal bij. Geef het wat tijd en dan komt het vanzelf goed, zegt de directievoorzitter. Zijn visie lijkt aan te sluiten bij de hiervoor besproken relatie tussen weerstand en tijd. Toch maakt hij een inschattingsfout of hij neemt wel heel veel tijd voor de fusie. Na twee jaar gewenningstijd zijn acceptatie en verwerking van het fusie-

besluit te verwachten, terwijl hier duidelijk sprake is van ontkenning en boosheid. De leidinggevendenden zijn onrustiger, want zij worden dagelijks geconfronteerd met de weerstand. Bovendien hebben zij de opdracht de integratie in hun teams te realiseren. Daar willen ze mee aan de slag en daar worden ze aan het eind van het jaar op afgerekend. Een aantal leidinggevendenden vindt dat het afgelopen moet zijn met het gezeur. De fusie is een voldongen feit, die wordt niet teruggedraaid, dus aan het werk. Hiermee versterken ze ongewild de negatieve stemming.

Voor leidinggevendenden, verandermanagers en adviseurs is het van belang om de achtergronden van weerstand te kennen. Gaat het om inhoudelijke kritiek, is er sprake van onduidelijkheid of hebben mensen gevoelsmatige bezwaren? Heeft weerstand een relatie met de gekozen veranderstrategie? Wie of welke groep vertoont de weerstand en welke rol vervult die persoon of groep tijdens de verandering? Vooral bij ingewikkelde veranderingen en grotere organisaties spelen verschillende van de genoemde achtergronden gelijktijdig een rol. Het moeizame verloop van de verandering verleidt dan tot krachtige, maar vaak ineffectieve actie. Er moet immers vooruitgang worden geboekt. Stilstaan om eerst de achtergronden goed te doorgronden gaat tegen de intuïtie in. Toch is het de moeite waard. Eerst even stilstaan levert vervolgens zelfs tijdswinst op, doordat dan duidelijk is waar je precies mee hebt om te gaan.

Heb je jouw eigen actuele voorbeeld van weerstand in je eigen omgeving nog in gedachten? Heeft de weerstand te maken met het onderwerp van de verandering? Met de gekozen veranderstrategie? Met de verwerkingstijd die mensen nodig hebben? Met de fase van het veranderingsproces? Of met de rol die mensen spelen en de betekenis die de verandering voor hen heeft? Heb je overwogen of er sprake kan zijn van een combinatie van deze achtergronden? En heb je ook aan jouw eigen rol gedacht?!

Opvallend is dat leiders de achtergronden van weerstand over het algemeen buiten zichzelf zoeken. Je weet nu dat weerstand een gevolg kan zijn van

keuzen die je hebt gemaakt met betrekking tot de inhoud en de aanpak van de verandering. Vragen die nu opkomen zijn: ‘Hoe kun je omgaan met weerstand?’ en ‘Wat kun je zelf anders doen?’ Daarover gaat paragraaf 7.4.

7.4 Omgaan met weerstand

Voor omgaan met weerstand zijn geen algemeen geldende voorschriften te geven. In de vorige paragrafen hebben we duidelijk gemaakt dat weerstand een ingewikkeld fenomeen is. Proberen om weerstand te overwinnen is de minst effectieve strategie in het omgaan met weerstand. In de ene situatie is het handig om actie te ondernemen, in de andere is even niets doen juist heel krachtig. Wij willen nu handreikingen bieden die leidinggevend, veranderingmanagers en adviseurs kunnen gebruiken om te bepalen wat verstandig is om te doen of te laten in hun specifieke situatie. De ene verandering is de andere niet en de ene persoon is de andere niet. Het is dus zaak om telkens opnieuw na te gaan wat een effectieve manier is van omgaan met weerstand.

We bespreken nu interventies die altijd zinvol zijn als het gaat om het erkennen en hanteren van weerstand. Deze interventies zijn:

1. het onderzoeken van de achtergronden van weerstand;
2. het hanteerbaar maken van onzekerheid, houvast bieden;
3. het informeren en communiceren over de verandering.

Onderzoeken van weerstandsachtergronden

Er zijn diverse signalen die wijzen op weerstand, variërend van openlijk verzet tot de moeilijker herkenbare afwachtende reacties. Omgaan met weerstand vereist dat wordt gelet op de genoemde indicatoren vechten, ontkennen, vluchten en afwachten. Nader onderzoek is nodig om te begrijpen wat er precies aan de hand is als er kritische geluiden zijn of wanneer het juist opvallend stil blijft. Onderzoek naar de achtergronden kan op allerlei manieren plaatsvinden. Het begint bij zelfonderzoek en een gesprek met anderen die een leidende rol vervullen. Meestal is dat niet voldoende om goed te begrijpen waar de bezwaren precies vandaan komen. Daarvoor is

informatie nodig van andere betrokkenen. Die informatie is te verkrijgen bij de koffieautomaat, uit individuele gesprekken met de personen die van zich laten horen én met de mensen die stil zijn; bij de facilitaire dienst of een andere afdeling die goed weet wat er speelt in de organisatie; of zelfs bij leden van de ondernemingsraad. Ook kun je werken met groepsinterviews en met vragenlijsten die mensen anoniem kunnen invullen. Belangrijk is om verschillende personen te spreken en zo in beeld te krijgen of er een dominant kritiekpunt is of dat de weerstand verschillende oorzaken heeft. Elk van de methoden vraagt een investering en heeft bepaalde opbrengsten. Een relevante vraag is wie het onderzoek doet. Kun je dat zelf doen of kun je dat intern regelen, dan heeft dat onze voorkeur. Soms is een neutrale derde geschikter, als die de moeilijke gesprekken rustig kan voeren en objectief naar de heftige emoties kijkt die veranderingen kunnen oproepen. Een buitenstaander kan ook een vergelijkend perspectief inbrengen, bijvoorbeeld door zijn kennis van veranderingen in andere organisaties.

Een voorbeeld. Een omvangrijk veranderingsproces in een uitvoeringsorganisatie van een ministerie dreigt te stagneren. Het management streeft naar verbetering van klantgerichtheid, optimalisering van werkprocessen en kostenbewustzijn. Alle vierhonderd medewerkers ondervinden hier gevolgen van. De kritiek neemt steeds meer toe, maar het is moeilijk om de vinger op de zere plek te leggen. Het management wil weten wat er precies speelt en besluit om de Verandermonitor in te zetten. Daarmee komen de achtergronden van weerstand in beeld én bespreken mensen wat er nodig is om verbetering te realiseren. De Verandermonitor laat zien dat er relatief weinig inhoudelijke kritiek is op de veranderingen. Dat is onverwacht, want voor deze organisatie zijn de veranderdoelen best spannend. Er zijn wel grote verschillen tussen de diensten. Met name de stafdiensten zijn kritisch. Die vinden dat zij weinig betrokken worden in het veranderingsproces, terwijl zij wel belangrijke consequenties ondervinden. De Verandermonitor laat ook zien dat er veel zorg is over het tijdspad en over de rol van de directie en het projectteam. De directie is weinig zichtbaar. Ook is onduidelijk wie waar verantwoordelijk voor is tijdens het veranderingsproces. Ten slotte blijkt bij

enkele buitendiensten het idee te leven dat zij geen plek krijgen in de nieuwe organisatie.

De leidinggevenden bespreken de uitkomsten van de Verandermonitor met hun eigen afdelingen. Centrale vraag daarbij is: Wat kunnen we zelf doen aan de gesignaleerde problemen en wat hebben we van anderen nodig? Betrokkenen ontwikkelen gerichte acties, doordat ze goed zicht hebben op de verschillende achtergronden van weerstand.

Het hanteerbaar maken van onzekerheid, houvast bieden

De tweede zinvolle interventie als het gaat om het erkennen en herkennen van weerstand is de onzekerheid hanteerbaar maken en houvast bieden. Een grote misvatting is dat onzekerheid weggenomen moet worden. Mogelijk is dat nog schadelijker dan struisvogelpolitiek en de signalen van weerstand gewoon negeren. Veranderen maakt mensen onzeker, dat is een gegeven. Veruit de belangrijkste vraag die een verandering bij mensen oproept is 'Wat gaat dat voor mij betekenen?' Die vraag kan meestal pas in de loop van het veranderingsproces worden beantwoord. Het gaat erom dat mensen de onzekerheid kunnen hanteren die veranderingen met zich meebrengen. Onderzoek wijst uit dat het beter is om aandacht te hebben voor wat onzeker maakt en dat te erkennen in plaats van de onzekerheid te ontkennen. Dat betekent gewoon zeggen dat het spannend is of iemand straks in staat zal zijn om aan de nieuwe functie-eisen te voldoen. Dat is iets anders dan 'maak je daar maar niet druk om' of 'dat weten we nu nog niet'. In het ene geval voelt iemand zijn zorg serieus genomen. In het andere geval wordt de onzekerheid juist gevoed. Daarnaast is het belangrijk om te kijken welk houvast te bieden is. Een ontwerpstrategie biedt bijvoorbeeld ander houvast dan een ontwikkelstrategie. In het ene geval is er duidelijkheid over de inhoud en het tijdspad. Wat mensen onzeker maakt, is dat anderen voor hen bedenken wat er verandert. Een ontwikkelstrategie biedt als houvast dat mensen zelf bijdragen aan het veranderproces en dat er zorgvuldige aandacht is voor het veranderproces en de begeleiding. Dat vraagt vertrouwen in elkaar en geduld vanwege de deels onbekende uitkomst.

Een voorbeeld. Een ingrijpende verandering van een onderwijsinstelling start met een bijeenkomst voor het personeel. De directie en leidinggevendenden hebben het afgelopen half jaar aan een veranderagenda gewerkt. Die veranderagenda is gericht op de besturing van de organisatie, de teams waarin de docenten werken, de onderwijsprogramma's en de ondersteuning. Op de bijeenkomst presenteert de directeur de contouren van de veranderagenda. Daarna krijgt iedereen een envelop met daarin drie kleuren post-its. Aan alle mensen wordt gevraagd om individueel aan te geven waar ze enthousiast van worden, welke vragen zij hebben en wat hun zorgen zijn.

Terwijl de aanwezigen een drankje drinken, worden de post-its geordend. Het enthousiasme biedt houvast: de thema's zijn relevant en de geschetste aanpak spreekt aan. Een deel van de vragen wordt direct beantwoord, een deel niet. Het regieteam neemt deze vragen mee als aandachtspunten voor de eerste fase. Daarmee geeft de directeur het signaal af dat het logisch is om nu nog niet alles te weten. En hij voegt daaraan toe dat hij dat zelf ook best spannend vindt. Mensen waarderen die eerlijkheid. Ten slotte is er zorgvuldige aandacht voor de zorgen. De boodschap is dat het belangrijk is om de zorgen met elkaar te delen en goed in de gaten te houden wat de veranderagenda met mensen doet. Het helpt de directeur en het regieteam om goed te weten wat mensen bezighoudt. De belangrijkste zorg was wat de verandering voor het werk gaat betekenen en of er ontslagen gaan vallen. Het antwoord was dat over functies geen zekerheid kon worden gegeven, maar wel over een baan bij deze organisatie. Dat uitgangspunt maakte de onzekerheid hanteerbaar.

Het informeren en communiceren over de verandering

De derde en laatste interventie als het gaat om het erkennen en herkennen van weerstand die we hier bespreken, is informeren en communiceren. Mensen *informeren* over de verandering en de aanpak is noodzakelijk, maar niet voldoende. Informatie draagt eraan bij dat mensen weten wat de aanleiding is, wat de bedoeling is, hoe lang er voor welke fase wordt uitgetrokken, welke activiteiten plaats gaan vinden en wie waarvoor verantwoordelijk is. Steeds vaker wordt als onderdeel van een verandering ook een

communicatieplan gemaakt, zeker in grote organisaties. Feitelijk is dat een informatieplan. Dergelijke plannen richten zich op het overdragen van wat bekend is en van wat anderen bedacht hebben. De waarde van schriftelijke informatie wordt zwaar overschat. Presentaties in de vorm van roadshows, videoboodschappen of personeelsbijeenkomsten waar een leider zijn visie verkondigt, werken beduidend beter. Echter, in de meeste gevallen gaat het om een boodschap die als het ware van achter de kathedraker wordt uitgezonden. Het verstrekken van informatie vermindert hooguit onzekerheid als die voortkomt uit een tekort aan kennis over de verandering. Dat is zelden het geval. De belangrijkste informatiebron wordt in de praktijk slecht benut; mensen waarderen mondelinge informatie van de direct leidinggevende het hoogst. Het is echter geen vanzelfsprekendheid dat direct leidinggeven goed in staat zijn om deze taak te vervullen. Ondersteuning van deze groep helpt om weerstand als gevolg van slechte of onduidelijke informatie te voorkomen.

Veel belangrijker in het omgaan met weerstand is communiceren in de zin van met elkaar in *gesprek* gaan, echt luisteren en het waarderen van openheid en eerlijke reacties. De vraag is of er tijdens het veranderproces gelegenheid is voor reacties, gelegenheid om mee te denken en om ideeën aan te leveren. Bij voorkeur wordt die gelegenheid niet incidenteel geboden, maar is daar voortdurend aandacht voor. Communicatie is het middel bij uitstek om zicht te krijgen op de achtergronden van weerstand. Veel leidinggeven vinden communicatie tijdens veranderen eng. Vragen stellen levert alleen maar narigheid op waar je toch niets mee kunt. Maar als je niet weet wat mensen als moeilijk ervaren, waar ze vragen over hebben en waar de problemen zitten, heeft dit als gevolg dat je ook niet kunt weten met *welke* weerstand je moet omgaan.

Geregeld met de benen op tafel van gedachten wisselen, informele lunchbijeenkomsten met de directie en het veranderteam, 'beren-op-de-weg-schiet-sessies' waar vragen én oplossingen aan bod komen, zijn enkele voorbeelden van mogelijkheden om tijdens een veranderingsproces met elkaar in dialoog te gaan. Kleinschaligheid werkt dan uitstekend. Het gaat erom dat de mensen met een leidende rol luisteren naar de andere betrokkenen, naar

hun vragen en zorgen. Communicatie leert ook wat er goed gaat, welke inspiratie er leeft, waar mensen enthousiast over zijn. Dat biedt houvast.

Een voorbeeld. Het team dat een verbeterproces bij een ICT-bedrijf begeleidt, heeft voortdurend aandacht voor communicatie. Communicatie is een teamtaak. Er is opzettelijk niet gekozen om communicatie bij één persoon te beleggen. Het team organiseert enkele activiteiten die specifiek zijn bedoeld voor informatie en uitwisseling. Daarnaast is communicatie verweven in alle activiteiten en werkvormen die tijdens het proces plaatsvinden.

Er is een jaar uitgetrokken voor het verbeterproces. Maandelijks is er een interactieve personeelsbijeenkomst, waarin het verbeterteam kort bespreekt waar het bedrijf staat in het verbeterproces en waarin het verbeterteam vooral luistert naar de vragen en reacties. In het eerste kwartaal vindt een conferentie plaats waarin met het voltallige personeel wordt gewerkt aan de diagnose van de Ausgangssituation. In het derde kwartaal is er opnieuw een conferentie, nu over de concretisering van de veranderdoelen. In het tweede kwartaal neemt iedereen deel aan werkgroepen met een inhoudelijke opdracht. Er is een tweewekelijks verbeterjournaal, dat naast informatie over de stand van zaken vooral veel verhalen bevat van mensen uit de organisatie. Het team is zo samengesteld dat de leden goede connecties hebben met vrijwel alle onderdelen van het bedrijf. Alleen contact met de accountmanagers is lastig, want die zijn weinig in huis. Op hun maandelijkse overleg schuift daarom altijd iemand uit het verbeterteam aan. De teamleden die halftime zijn vrijgesteld, zorgen dat ze de andere helft van de week op verschillende flexplekken werken.

Dit is een voorbeeld van een verandertraject waarin tijdens de evaluatie het informeren en communiceren als goed konden worden beoordeeld. De grote investering daarin heeft bijgedragen aan de succesvolle afronding van de verandering.

Na deze bespreking van interventies die altijd zinvol zijn bij het erkennen en hanteren van weerstand, gaan we in paragraaf 7.5 dieper in op de verdeling van weerstand en verschillende groepen in de organisatie die weerstand

vertonen. In paragraaf 7.6 beschrijven we dat deze verdeling van weerstand vraagt om verschillende interventies gericht op die specifieke groepen en de weerstand die zij vertonen.

7.5 Aandacht voor verdeling van weerstand

Leidinggevend, verandermanagers en adviseurs laten zich vaak leiden door negatieve reacties en door mensen die luid hun stem laten horen. Gerichte aandacht voor de verdeling van weerstand kan dan behulpzaam zijn. Om te beginnen is het van belang om te specificeren waar de weerstand een gevolg van is.

Als voorbeeld geven we hier de invoering van een nieuwe functie: accountmanagement. Voor het gemak nemen we aan dat dit een goed idee is. De weerstand is een gevolg van onbekendheid met de nieuwe functie. Net als bij de meeste veranderingen zijn de meningen over het nieuwe idee als volgt verdeeld. Zo'n vijf procent is tegen accountmanagement, net als tegen elk ander goed idee dat wordt voorgesteld. Zo'n vijftien procent reageert vooral afwachtend. Deze mensen weten het nog niet, zij moeten nog maar zien wat accountmanagement gaat inhouden. Vijf procent van de mensen vindt het een geweldig idee. Altijd als er iets verandert, zijn zij enthousiast, dus nu ook. En vijftien procent is kritisch positief. Die zien er wel wat in, maar zij hebben nog een aantal bedenkingen. Ongeveer zestig procent van de mensen staat in eerste instantie neutraal tegenover het idee om accountmanagement in te voeren. Ze kunnen er zich nog niet veel bij voorstellen, zullen er in hun functie nauwelijks mee te maken hebben of hebben weinig interesse. Een boeiende vraag is nu op welke groep de verandermanagers normaal gesproken vooral hun aandacht richten. Aan welke groep besteed jij de meeste aandacht?

Opmerkelijk is dat verandermanagers in het begin van het proces meestal veel aandacht geven aan de vijf procent tegenstanders. Dat is niet handig. De mensen die het duidelijkst weerstand vertonen, krijgen dan aandacht. Zij

laten vervolgens hun stem luider horen en beïnvloeden daarmee de vijftien procent die afwachtend tegenover de nieuwe functie staat en de zestig procent die neutraal is. Het is handiger om je aandacht te richten op de vijftien procent die kritisch positief is. De weerstand van deze groep is een teken van betrokkenheid. Met deze groep in gesprek gaan, draagt bij aan het verbeteren van de plannen voor accountmanagement en aan het enthousiasmeren van anderen. Zorgvuldig omgaan met deze groep vergroot de kans dat ook de zestig procent die neutraal staat tegenover de nieuwe functie zich positief laat beïnvloeden. Overigens is het creëren van betrokkenheid en draagvlak voor veranderen een verwant, maar ander verhaal.

Waarschijnlijk behoor jijzelf tot de groep enthousiaste voorstanders van de verandering of toch in ieder geval tot de groep kritisch betrokkenen die van de verandering een succes willen maken. Daarmee behoor je tot de voorlopers. Leidinggevend, verandermanagers en adviseurs hebben vaak last van hun eigen voorsprong. Hun rol in de verandering maakt dat zij in hun denken veel verder zijn dan anderen. Vol energie willen zij aan de slag en dan is er die meute die niet wil. De een ervaart dat als storend en wordt ongeduldig. De ander denkt dat mensen het niet snappen en gaat het nog een keer uitleggen. Weer een ander vindt dat straf op z'n plaats is vanwege onwilligheid en het schaden van het belang van de organisatie. Onbewust creëert de eigen voorsprong zo weerstand bij anderen. Leaders die boven op de berg staan te roepen hoe mooi het daar is, vergeten dat de mensen in het dal nog een hele klim moeten gaan maken voor ze hetzelfde uitzicht hebben. Je bewust zijn van de eigen voorsprong en het proces dat daaraan voorafging, kan op aantal manieren handig zijn. In gedachten teruggaan in de tijd helpt om te herkennen waar anderen zitten in de aanvaarding van de verandering. We grijpen even terug op de eerder besproken verwerkingsfasen in verandering. Kun je jouw eigen verwarring, twijfel en het gezwoeg nog voor de geest halen? Anderen ook wat gewenningstijd gunnen, is vaak voldoende, al vergt dat geduld en beheersing. Tijdens een ontkenningfase vertellen dat de verandering er toch echt gaat komen, werkt als olie op het vuur. Soms werkt juist het paradoxaal gedrag. Meegaan in de ontkenning kan ertoe leiden dat de ander duidelijk gaat maken dat er wel degelijk sprake is van problemen die een verandering vergen. Daarmee overtuigen mensen

zichzelf van wat zij eerst ontkenden. In de fase van boosheid en verdriet zijn begrip en steun passende reacties. Mensen zijn dan nog niet in staat om zich een voorstelling van de toekomst te maken. De fase van acceptatie en verwerking kan soms wat worden versneld, bijvoorbeeld door het lonkende perspectief van de verandering te schetsen. Dat is dan niet meer zo'n grote stap. Een enthousiast verhaal van een collega die net z'n eigen twijfel heeft overwonnen, kan daarbij helpen.

7.6 Bewust invloed uitoefenen

Strategisch kiezen van invloedstactieken helpt in het omgaan met weerstand. De in paragraaf 7.3 genoemde vijf vragen over de achtergronden van weerstand hebben elk een eigen benadering. Het beïnvloeden van kritisch positieve mensen gaat anders dan het beïnvloeden van de afwachende groep. Bovendien is het zinvol om na te denken over het moment van beïnvloeding. In de vorige paragraaf bleek al dat het verstandig is de tegenstanders in de beginfase niet te veel aandacht te geven. Er zijn drie categorieën beïnvloedingstactieken te onderscheiden: rationele tactieken, zachte tactieken en harde tactieken.

Rationele tactieken

Rationele beïnvloedingstactieken zijn overtuigen, inspireren, consulteren en steun aanbieden. Deze vormen van invloed leiden vooral tot enthousiasme en betrokkenheid. Ze zijn met name geschikt om te gebruiken voor de kritisch positieve groep en voor de meerderheid. De voorstanders hoeven niet te worden beïnvloed; die zijn al enthousiast. Consulteren van de kritisch positieve groep is van belang om hun bezwaren te kennen en serieus te nemen. Het is zinvol enkele personen uit deze groep steun aan te bieden, bijvoorbeeld door tijd vrij te maken die zij nodig hebben om bij te kunnen dragen aan de verandering. Dat stimuleert hun enthousiasme.

Inspireren, overtuigen en consulteren zijn geschikt voor beïnvloeding van de *neutrale meerderheid*. Een inspirerende visie die wordt ondersteund met overtuigende argumenten geeft richting. Consulteren van de meerderheid is van belang om ideeën mee te nemen en na te gaan hoe zij denken over

inhoud en aanpak van de verandering. Serieus omgaan met de input die dit oplevert, betekent dat de neutrale meerderheid richting positief gaat. Met de koplopers erbij is dan tachtig procent van de betrokkenen in de goede stemming.

Zachte tactieken

De tweede categorie beïnvloedingstactieken zijn de zachte tactieken. Zachte vormen van beïnvloeding zijn: gunstige sfeer creëren, het voordeel van de verandering tonen en een persoonlijk beroep doen op mensen. Deze vormen leiden vooral tot instemming met de verandering. *Sfeer creëren* is geschikt voor alle betrokkenen. De sfeer tijdens een verandering heeft betrekking op de manier van samenwerken, openheid en het uitstralen van vertrouwen. Waardering uitdragen voor de tachtig procent die betrokken is en een bijdrage wil leveren, is een belangrijk middel om de sfeer te beïnvloeden.

Ondanks de rationele beïnvloeding en goede sfeer is de *afwachterende groep* nog niet in beweging gekomen. Meer gerichte aandacht is daarom nuttig. Tonen welk *voordeel* de verandering voor de afwachters heeft, maakt duidelijk wat zij eerder nog niet zagen. Uitbreiding van de afdeling kan bijvoorbeeld tot gevarieerder werk leiden en maakt vakantie opnemen makkelijker. Is er sprake van een goede relatie, dan is een *persoonlijk beroep doen* op mensen een manier om iemand iets nieuws te laten proberen. Zachte vormen van beïnvloeding maken de afwachterende groep minder afwachterend. Een deel van de vijftien procent gaat mogelijk richting neutraal of positief.

Harde tactieken

De derde categorie beïnvloedingstactieken zijn de harde tactieken. Harde tactieken zijn onderhandelen, legitimeren en druk uitoefenen. Deze vormen van invloed leiden tot instemming én weerstand. Het risico bij te vroeg gebruik van harde tactieken is dat de weerstand groter wordt. Bij gebruik na andere vormen van beïnvloeding kunnen harde tactieken de weerstand van de *overgebleven afwachters en tegenstanders* verminderen tot instemming. Effecten van eerder beïnvloedingspogingen hebben het percentage afwachters en tegenstanders al kleiner gemaakt. Een deel van deze groepen gaat namelijk al mee als duidelijk wordt dat tachtig procent positief is.

Onderhandelen biedt uitkomst als je iets kunt aanbieden wat interessant is voor de ander, bijvoorbeeld training of een thuiswerkdag. *Legitimeren* verwijst naar gemaakte afspraken en de richting die de organisatie opgaat. Een leidinggevende of verandermanager kan hierbij ook zijn positiemacht gebruiken door degene die in dit stadium nog steeds tegen is een laatste kans te bieden. *Druk uitoefenen* is ten slotte voor wie er zijn overgebleven. Daarvan mag nu worden geëist dat zij meedoen, zeker gezien het geschetste voorafgaande traject. Het is belangrijk om de achterblijvers duidelijk te maken wat de sanctie is op tegenwerking, tegenzin of niet meedoen.

7.7 Heroverwegen van eerdere keuzen

Minder voor de hand liggende interventies voor het omgaan met weerstand zijn de bezwaren serieus nemen en eigen keuzen heroverwegen of bijstellen. Hierbij gaat het om: het wijzigen van koers of aanpak, het wijzigen van spelers of misschien wel juist even niets doen.

Wijzigen van koers of aanpak

Het serieus nemen van weerstand als gevolg van de inhoudelijke keuzen vraagt om wijzigingen in de ingezette koers, een andere inrichting van de organisatie, aanpassing van systemen of een nieuwe taak- en werkverdeling. Goed luisteren naar kritiek, samen zoeken naar alternatieven en dan ook echt de consequenties trekken, zorgt ervoor dat weerstand vermindert en betrokkenheid toeneemt. Blijkt weerstand een gevolg van de gekozen strategie, dan kan een *andere manier van sturen* een oplossing zijn. Bekende voorbeelden zijn de machts- en ontwerpstrategie, die resulteren in plannen die niemand wil uitvoeren. Eigenaarschap ontbreekt bij de medewerkers die nodig zijn om de gemaakte plannen te realiseren. Anders gaan sturen is dan een mogelijkheid om draagvlak te verkrijgen en mensen tot actie aan de zetten. Ook komt het voor dat een ontwikkelstrategie verzandt in ideeënvorming, veel vergaderen en raadplegen van nog meer mensen. Meer sturing is dan nodig om tempo te maken en inhoudelijke voortgang te boeken.

Wijzigen van spelers

De introductie van nieuwe spelers of het veranderen van bestaande samenwerkingsverbanden kan helpen wanneer weerstand een gevolg is van een niet goed werkende combinatie van mensen. Dat kan vaak zonder grote organisatorische of personele ingrepen. Veranderingen bieden gemakkelijk de mogelijkheid om tijdelijk de bestaande interpersoonlijke verhoudingen te wijzigen. Er is vaak wel aandacht voor het bemensen van een projectgroep met enthousiastelingen, terwijl de afdeling waar iedereen negatief is zonder veel moeite wordt afgeschreven. De medewerkers van de negatieve afdeling verspreiden over werkgroepen met mensen van andere afdelingen kan uitkomst bieden. Iemand vanuit de projectgroep stage laten lopen om de afdeling te leren kennen, is een manier om een nieuwe speler te introduceren. Regelmatig blijken de vreemde ogen van een nieuw iemand al voldoende dwingend om een andere beweging in gang te zetten. Managementwisseling en tijdelijk duoleiderschap zijn manieren om variatie in aansturing te bewerkstelligen.

Even niets doen

Er zijn twee situaties waarin even niets doen een verstandige manier is om met weerstand om te gaan. De eerste is al besproken in paragraaf 7.3. Als de tijd zijn werk kan doen, is het zonde van de moeite om zelf hard te werken. Sterker nog: vertraging is meestal het gevolg van pogingen om mensen sneller de verwerkingscurve te laten doorlopen. De ontkenning ontkennen leidt tot sterkere ontkenning. Het negeren van boosheid maakt de ander nog bozer. Weer tot rust komen kost vervolgens meer tijd.

De tweede situatie om niets aan weerstand te doen is bij een bewust gekozen machtstrategie of een ontwerpstrategie. Dan is het zaak om weerstand te accepteren als gevolg van die keuze. Strakke sturing door een of enkele personen impliceert weerstand als gevolg van niet meedoen. Wees daar dan ook eerlijk over en sta voor die keuze. Dat hoort bij het krachtige leiderschap dat kennelijk nodig is op dat moment. Vaak is de overweging dan dat snelheid en duidelijkheid nodig zijn om een crisis te bezweren. De consequentie van die keuze is dat later in het traject nog een flinke opgave wacht als de rust is weergekeerd en de mensen weer in beeld komen.

Inmiddels heb je zicht op de mogelijkheden om met weerstand om te gaan. Heb je al ideeën voor interventies voor jouw eigen situatie? Het is best lastig om tot een afgewogen interventieplan te komen. Daarom zetten we in de laatste paragraaf van dit hoofdstuk nog even de hoofdpunten op een rij.

7.8 De persoonlijke opgave

Dit hoofdstuk begon met het voorstel om het begrip ‘weerstand tegen verandering’ niet meer te gebruiken. Het hanteren van dit begrip creëert het bewijs voor het bestaan ervan. Sterker nog: de weerstand wordt groter, terwijl we daar nu juist vanaf willen. Nu keer op keer de vraag te stellen waar weerstand precies het *gevolg* van is, betekent een omslag in denken en handelen.

Een tweede voorstel is om niet direct actie te ondernemen. Mensen met een leidende rol in veranderingsprocessen zijn dat vaak wel gewend, dat zit in hun haarvaten. Toch durven wij de stelling aan dat het waardevol is om eerst rustig te onderzoeken wat er aan de hand is als je weerstand signaleert. Wanneer je dat weet, kun je effectiever handelen.

De suggesties uit dit hoofdstuk zijn samen te vatten in vier opeenvolgende stappen in het omgaan met weerstand.

- *Stap 1* is weten waar je mee te maken hebt: een begrijpelijke reactie die optreedt als gevolg van veranderingen.
- *Stap 2* is de uitingsvormen van weerstand kunnen herkennen: vechten, vluchten, ontkennen, afwachten.
- *Stap 3* is de achtergronden begrijpen. Weerstand kan te maken hebben met het onderwerp van de verandering, met de aanpak, met het tijdsverloop, met de fasering en met de rol van betrokkenen in het veranderingsproces.
- *Stap 4* is kiezen wat een passende manier is om met de weerstand om te gaan. Daarvoor zijn meerdere interventies besproken. Het is bijvoorbeeld altijd zinvol om de achtergronden van weerstand goed in beeld te brengen. Een voorbeeld van weloverwogen handelen is

om bewust invloed uit te oefenen op specifieke groepen. Een minder voor de hand liggend voorbeeld is om te kiezen voor een andere veranderaanpak of het toevoegen van andere spelers.

Verder lezen

- Ardon, A. (2011). *Doorbreek de cirkel. Hoe managers onbewust verandering blokkeren*. Amsterdam: Business Contact.
- Armenakis, A.A. & Harris, S.G. (2002). Crafting a change management to create transformational readiness. *Journal of Organizational Change Management*, 15(2): 169-183.
- Bennebroek Gravenhorst, K.M. (2006). Een leerproces vormgeven en veranderingen realiseren. Reflectie, interactie en samenwerking door survey-feedback, In J.J. Boonstra & L. de Caluwé (red.), *Interveniëren en veranderen. Zoeken naar betekenis in interacties* (pp. 289-306). Deventer: Kluwer.
- Bennebroek Gravenhorst, K.M. (2015). *De Veranderversneller. Realiseer je doel met de vijf veranderkundige vragen*. Amsterdam: Boom.
- Boonstra, J.J. (2014). *Leiders in cultuurverandering. Een praktische gids voor strategische en culturele veranderingen in organisaties* (derde druk, geheel herziene editie). Assen: Van Gorcum.
- Dent, E.B., & Goldberg, S.G. (1999). Challenging 'resistance to change'. *Journal of Applied Behavioral Science*, 35(1): 25-41.
- Klein, S.M. (1996). A management communication strategy for change. *Journal of Communication Management*, 9(2): 32-46.
- Kotter, J.P. & Schlesinger, L.A. (2008). Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*, July/August: 130-139.
- Kübler-Ross, E. & Kessler (2005). *On grief and grieving: Finding the meaning of grief through the five stages of loss*. New York: Scribner.
- Rogers, E.M. (1983). *Diffusion of innovations* (3e druk). New York: The Free Press.
- Yukl, G. & Chavez, C (2002). Influence tactics and leader effectiveness, In L.L. Neider & C.A. Schriesheim (red.), *Leadership* (pp. 139-165). Greenwich, CT: Information Age.