

# Omgaan met weerstand

Mensen die leidinggeven aan veranderprocessen ervaren regelmatig hoe lastig het is de weerstand te managen die daarbij vaak optreedt. Snelle actie leidt in veel gevallen tot nog meer weerstand. Voor het omgaan met weerstand is het belangrijk naar achtergronden te kijken: wat wilt u zelf, wat willen anderen, hoe ervaren anderen de veranderingen en wat baart hun zorgen? In dit artikel wordt een aantal interventies toegelicht die u helpen effectiever om te gaan met weerstand.

**Kilian Bennebroek Gravenhorst**

**W**eerstand is een bekend fenomeen voor leidinggevenden, 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 over 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 belangrijkste belemmeringen bij organisatieverandering. Mensen die veranderingen leiden ervaren dat regelmatig. Nadat de weerstand is gesignaleerd, volgt direct de vraag hoe je ermee om moet gaan. Er is immers sprake van een ernstig probleem, dus dat moet worden opgelost. Dit is wel een begrijpelijke, maar niet de handigste handelswijze. Ondanks de vaak goede bedoelingen leidt snelle actie meestal tot meer weerstand. U kent ongetwijfeld de situatie waarin het opvoeren van de druk en 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 deze bijdrage is dat omgaan met weerstand pas mogelijk wordt als het 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

**Dr. K. Bennebroek Gravenhorst** is organisatieadviseur bij PlusPulse en associé bij Sioo. Hij is gespecialiseerd in complexe veranderingen en gefascineerd door de vraag hoe mensen daarin een betekenisvolle rol kunnen vervullen. Als adviseur en docent draagt hij bij aan de ontwikkeling van organisaties en professionals.  
[www.pluspulse.nl](http://www.pluspulse.nl)

weerstand optreedt. Een goed begrip van de achtergronden, uitingsvormen 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. De gedachte is vaak dat je daar juist zo min mogelijk aandacht aan moet besteden. Het derde deel behandelt de persoonlijke opgave voor leidinggevendenden, verandermanagers en adviseurs. Omgaan met weerstand vraagt een andere manier van denken en doen van de professionals die veranderingen leiden. Dat doe je 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 tegenstellingen te overwinnen.

### **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 heeft. Voor de een is de bijbehorende onzekerheid nauwelijks een probleem. Hij gaat onbevangen de toekomst tegemoet en ziet wel waar hij uitkomt. Voor de ander is onzekerheid enorm ontregelend. Hij 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. U constateert bijvoorbeeld weerstand bij de backoffice, de ondernemingsraad, het middenkader of de buitendienst. Nog voordat u weet wat dat precies inhoudt, bent u al aan het bedenken wat u eraan kunt doen. Maar waar moet u eigenlijk wat aan doen? 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 uw 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 reactie 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 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 bekendst 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 van waaruit 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 men-

sen aan en daar moet je 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 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 is op de veranderaanpak, samenwerking en verhoudingen. Vaak komen zij in beeld als weerstand te sterk is geworden en de verandering vast dreigt te lopen.

Beide visies geven slechts een deel van de werkelijkheid weer. Het is belangrijk dat je je bewust bent van je eigen visie op weerstand, evenals het inzicht dat er ook een andere visie 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 voor de adviseur die al pratend voeding kan geven aan ontrechte bezwaren en daarmee groter maakt wat klein moet blijven. In een samenwerkingsrelatie tussen bijvoorbeeld een manager en adviseur is het belangrijk om te weten vanuit welke visie op weerstand de ander handelt.

### Een voorbeeld

Dit voorbeeld uit een gemeente laat zien hoe beide visies voorkomen in 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 OR een negatief advies. De gemeentesecretaris is zeer verbaasd en vraagt zich af waarom de kritiek nu pas komt. De directeur bedrijfsvoering is woest. Hij leidt de verandering en heeft al vertraging opgelopen. Uit de motivering van de OR blijkt dat ze de eerder besproken uitgangspunten afkeuren en aansturen op een totaal ander organisatieprincipe. Dat ruikt naar een blokkeerstrategie en daar is hij niet van gediend. Beiden gaan met de OR 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, andere verharderen in hun afwijzing van de plannen. Binnen de OR 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 willen graag een vervolgesprek met de gemeentesecretaris. Enkele nieuw benoemde leden vinden het moeilijk om hun positie te bepalen. De OR 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.

### *Vechten, ontkennen, vluchten, afwachten*

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* is het gemakkelijkst te herkennen. Weerstand blijkt dan onder meer uit openlijk verzet, weigering om mee te werken, afwijzing van voorstellen, groeps- of coalitievorming, werkonderbrekingen en stakingen. 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* is moeilijker te herkennen. Hierbij gaat het om ziekteverzuim, niet deelnemen aan activiteiten die met de verandering te maken hebben, procedurediscussies, stellen dat het doel al is bereikt, geruchten verspreiden, steun zoeken bij anderen die ook moeite hebben en het belang van stabiliteit verkondigen. Bij deze reacties is niet altijd duidelijk of er 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* is de lastigste reactie. Vaak wordt die pas laat opgemerkt. Voorbeelden zijn passiviteit, uitstelgedrag, niet reageren bij het bespreken van de verandering, instemmen maar verder niets doen, en wachten op instructies. Dit afwachten noemen we ook wel het *bobica-effect*. 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.

### *Misvattingen over het begrip weerstand*

Ter afsluiting van dit deel 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 ernstige misvattingen. De eerste misvatting is dat mensen tegen verandering zijn. Er zijn dan twee opties. De ene is om te stoppen met veranderen, maar daar wordt zelden voor gekozen. De andere 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 groter maken. De tweede misvatting volgt uit het woordje 'tegen?'. Dat suggereert dat je tijdens veranderingen met voor- en tegenstanders van doen hebt. Polarisatie is het gevolg. Dat maakt een creatief gebruik van de bestaande diversiteit aan meningen en ervaringen onmogelijk. De derde misvatting is dat je weerstand moet oplossen. Veranderen gaat gepaard met weerstand, dat is een gegeven. De vraag is niet hoe je van de weerstand afkomt, maar hoe je ermee om moet gaan.

Als je het begrip weerstand tegen verandering inruilt voor weerstand als gevolg van verandering leg je 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 gaat het volgende deel van dit artikel.

Voelt u aan waarom het helpt om het begrip weerstand tegen verandering in te wisselen voor weerstand als gevolg van verandering? Ik nodig u 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 u waar de weerstand vandaan komt? Prima als u deze vragen niet direct kunt beantwoorden. Gaat u vooral ook niet direct over tot actie. Voordat u kunt kiezen uit mogelijke interventies is het nodig om eerst goed te begrijpen wat de achtergrond is van de weerstand waar u mee te maken heeft.

### Weerstand in context plaatsen: vijf vragen

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 dat je de context kent. Vijf vragen helpen om zicht te krijgen op de achtergronden van weerstand. Goed zicht op de achtergronden is nodig om met weerstand om te kunnen gaan. Zonder kennis daarover hebben interventies om weerstand te verminderen meestal een tegengesteld effect.

#### *1. Is weerstand te begrijpen in relatie tot het onderwerp van de verandering?*

Bij deze eerste vraag gaat het 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 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, minder arbeidsplaatsen, uitholling van taken, of een langere reistijd naar een andere locatie, een nieuw computersysteem,

of dat 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 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 informatieverstrekking en het organiseren van discussiebijeenkomsten, of gaat het meer om een programma voor teamvorming, of is het probleem opgelost met het aanbieden van een verhuis- of reiskostenvergoeding?

### *2. Is weerstand te begrijpen in relatie tot de gekozen veranderstrategie of -aanpak?*

Ik gebruik hier het onderscheid in vijf strategieën dat Jaap Boonstra op cd1 heeft besproken. De bijdrage van Hans Vermaak op cd11 gaat uitgebreider in op veranderstrategieën.<sup>1</sup> Hij gebruikt het kleurendenken als metafoor. In de machtsstrategie bepaalt een enkele topmanager dan wel het topmanagement grotendeels wat er moet gebeuren. In de ontwerpstrategie staat de inbreng van het topmanagement en adviseurs centraal. In een ontwikkelstrategie worden medewerkers en soms ook klanten uitgenodigd om mee te denken over de verandering. In een onderhandelstrategie zoeken partijen naar een oplossing die voor ieder acceptabel is. In 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 samen met weerstand doordat mensen het gevoel hebben dat ze veranderd worden. De ontwikkel- en dialoogstrategie leidt soms tot oeverloze discussies. Weerstand ontstaat dan doordat er geen beslissingen worden genomen en mensen ontevreden raken over het langzame 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 een 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 daarvoor nog geen gelegenheid is geboden.

### *3. Is weerstand te begrijpen 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 zogeheten 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 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 gewennings-tijd 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 hun voorsprong. Dat kan ongeduldig maken. Zelf 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. U wilt bijvoorbeeld voorkomen dat uw eigen enthousiasme over een verandering tot grotere weerstand leidt bij iemand die in de ontkenningsfase zit. Later in dit artikel is hier uitgebreid aandacht voor.

#### *4. Is weerstand te begrijpen 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 oriëntering de aanleiding en de aanpak van de verandering worden gedeeld en mensen daarover in gesprek kunnen gaan. Weerstand tijdens de diagnose vermindert als herkenbare problemen goed in beeld komen en mensen die problemen met elkaar bespreken. Bij belangrijke problemen ontstaat 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 doelbepaling vinden 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 realisatie 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 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, team-

ontwikkeling of andere specifieke interventies die hen helpen om goed te kunnen werken in de nieuwe situatie.

Het evalueren van de verandering helpt om op zoek te gaan naar verdere verbeterpunten. 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, hoeveel weerstand er is, hoe die weerstand is verbonden met het handelen van de veranderaars en hoe je daarmee kunt omgaan. Wat in ieder geval niet helpt, is de weerstand bagatelliseren.

### *5. Is weerstand te begrijpen 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 er sprake van initiatiefnemers, uitvoerders en ontvangers. Het effect van die rolverdeling is dat de top zich eigenaar van de verandering voelt, managers hard werken om de ideeën van anderen te realiseren en ontvangers een afwachtende houding aannemen. Hen is niets gevraagd, zij worden veranderd. Weerstand is dan het gevolg van de gekozen rolverdeling. Er zijn ook andere rolverdelingen mogelijk. In de zogeheten pendelaanpak stelt het topmanagement de kaders en is concretisering een gezamenlijke activiteit van managers en medewerkers. In het begin van het traject betekent kaderstelling dat de uitgangspunten worden bepaald. Later gaat het om besluitvorming over voorstellen, bijvoorbeeld uit 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 als een beargumenteerde keuze voor afwijking ontbreekt. Weerstand is dan het gevolg van het schenden van de afgesproken rolverdeling. Het is dus van belang om te weten 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 belangrijk om te weten wat de verandering voor de betrokkenen persoonlijk betekent. Vaak is dat 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. Veranderen wordt regelmatig als verslechtering gezien, al dan niet terecht. Mensen ervaren meer regelgeving als 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 er 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 ondernemen wel actie. Het besluit over de fusie is al twee jaar geleden genomen en 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 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 maakt 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 zij 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 denkt men 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 inschattingfout of hij neemt wel heel veel tijd voor de fusie. Na twee jaar gewenningstijd is acceptatie en verwerking van het fusiebesluit 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 vindt dat het afgelopen moet zijn met het gezeur. De fusie is een voldongen feit; ze wordt niet teruggedraaid, aan het werk dus. 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 tijdens de verandering? Met name in 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 stilstaan levert vervolgens zelfs tijds winst op doordat duidelijk is waar je precies mee hebt om te gaan.

Heeft u uw eigen actuele voorbeeld van eerder 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? Heeft u overwogen of er sprake kan zijn van een combinatie van deze achtergronden? En heeft u ook aan uw *eigen* rol gedacht? Mij valt op dat leiders de achtergronden van weerstand over het algemeen buiten zichzelf zoeken. U weet nu dat weerstand een gevolg kan zijn van keuzen die u hebt gemaakt betreffende de inhoud en de aanpak van de verandering. Vragen die nu opkomen zijn: 'Hoe kunt u omgaan met weerstand' en 'Wat kunt u zelf anders doen?' Daarover gaat het volgende deel.

### **Omgaan met weerstand**

Voor omgaan met weerstand zijn geen algemeen geldende voorschriften te geven. Het voorgaande heeft 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. In dit deel komen handreikingen aan bod die leidinggevend, verandermanagers 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 erom gaat weerstand te herkennen en te hanteren. Deze interventies zijn: de achtergronden van weerstand onderzoeken, onzekerheid hanteerbaar maken en houvast bieden, en over de verandering informeren en communiceren.

#### *De achtergronden van weerstand onderzoeken*

Er zijn diverse signalen die wijzen op weerstand, variërend van openlijk verzet tot moeilijker herkenbare afwachtende reacties. Omgaan met weerstand vereist oplettendheid 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 als het juist opvallend stil blijft. Je kunt op allerlei manieren onderzoek doen naar de achtergronden. 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 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 van leden van de ondernemingsraad. Ook

kunt u werken met groepsinterviews en met vragenlijsten die mensen anoniem kunnen invullen. Belangrijk is om verschillende personen te spreken en 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. Kunt u dat zelf of kunt u dat intern regelen, dan gaat daar de voorkeur naar uit. Soms is een neutrale derde geschikter 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

De projectgroep die een professionaliseringstraject begeleidt bij een zorginstelling heeft als eerste agendapunt van de vergadering 'ogen en oren'. Tijdens het traject wordt met alle betrokkenen gewerkt aan professionalisering van de zorg en van de organisatie. De projectgroep investeert veel in het voortdurend volgen van de stemming in de organisatie. Het vaste agendapunt ogen en oren maakt dat alle leden van de groep in de periode tussen de vergaderingen systematisch aandacht besteden aan wat er leeft. Drie weken na een conferentie over de nieuwe inrichting van de organisatie melden vier van de vijf leden van de projectgroep dat ze zorgwekkende signalen opvangen. Dat verbaast het team en het baart zorgen, want de conferentie zelf was een groot succes. De eerste gedachte is dat het met de besproken inhoud heeft te maken. Er zijn drie varianten voor herinrichting besproken die mogelijk voor de gevoelde emotie zorgen. Uit navraag bij een aantal leidende figuren blijkt dat dit niet het geval is. Goed doorvragen leert dat mensen zitten te wachten op het vervolg. De projectgroep is druk bezig met het verslag van de conferentie en het bepalen van de volgende stappen. Mensen zijn ongeduldig. Het enthousiasme van de conferentie zet zich voort in de wens om een bijdrage te leveren aan het vervolg. De weerstand waar de projectgroep mee te maken heeft, is het gevolg van het nog niet kunnen leveren van die bijdrage. Op basis van dit inzicht kan de projectgroep snel laten weten wanneer de werkgroepen starten met het uitwerken van de gekozen inrichtingsvariant.

### Een ander voorbeeld

Een omvangrijk veranderingsproces in een uitvoeringsorganisatie van een ministerie dreigt te stagneren. Het management streeft naar een betere klantgerichtheid, het optimaliseren 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 er wel belangrijke

consequenties van 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. Leidinggevendenden bespreken de uitkomsten van de Verandermonitor met hun eigen afdelingen. Centrale vragen daarbij zijn: 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.

### *Onzekerheid hanteerbaar maken en houvast bieden*

Een grote misvatting is dat je onzekerheid moet wegnemen. 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 die veranderingen met zich meebrengen kunnen hanteren. Onderzoek wijst uit dat het beter is om aandacht te hebben voor wat onzeker maakt en dat te erkennen in plaats van 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 zich in zijn zorg serieus genomen. In het andere geval wordt de onzekerheid gevoed. Daarnaast is het belangrijk om te kijken welke houvast je kunt bieden. Een ontwerpstrategie biedt bijvoorbeeld andere 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 en dat er zorgvuldige aandacht is voor het veranderproces en de begeleiding. Dat vraagt vertrouwen in elkaar en geduld vanwege de deels onbekende de 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 richt zich 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. 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 bood 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 hun 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.

### *Informereren 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 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 niet vanzelfsprekend dat direct leidinggevenden 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 de verandering gelegenheid is voor reacties, 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 leidinggevenden vinden communicatie tijdens veranderen eng. Vragen stellen levert alleen maar narigheid op waar je toch niets mee kunt. Niet weten wat mensen als moeilijk ervaren,

waar ze vragen over hebben en waar de problemen zitten, impliceert niet weten waarmee om te gaan. Geregeld met de benen op tafel van gedachten wisselen, informele lunchbijeenkomsten met de directie en het veranderteam, beren-op-de-weg-schietssessies waar vragen én oplossingen aan bod komen zijn enkele voorbeelden van mogelijkheden tijdens een veranderingsproces om 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 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. Dit 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 beschikbaar voor het verbeterproces. Maandelijks is er een interactieve personeelsbijeenkomst, waar het verbeterteam kort bespreekt waar het bedrijf staat in het verbeterproces en vooral luistert naar de vragen en reacties. In het eerste kwartaal vindt een conferentie plaats waarin met het voltallige personeel aan de diagnose van de uitgangssituatie wordt gewerkt. 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 maandelijks overleg schuift daarom altijd iemand uit het verbeterteam aan. De teamleden die half time zijn vrijgesteld, zorgen ervoor dat ze de andere helft van de week op verschillende flexplekken werken. Dit is een van de weinige verandertrajecten die ik ken waar tijdens de evaluatie informatie en communicatie goed 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, ga ik dieper in op de verdeling van weerstand en verschillende groepen in de organisatie die weerstand vertonen. Deze verdeling van weerstand vraagt om verschillende interventies gericht op specifieke groepen en de weerstand die zij vertonen.

### Aandacht voor de verdeling van weerstand

Leidinggevend, verandermanagers en adviseurs laten zich vaak leiden door negatieve reacties en 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 dient 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 5 procent is tegen accountmanagement, net als tegen elk ander goed idee dat wordt voorgesteld. Zo'n 15 procent reageert afwachtend. Deze mensen weten het nog niet, zij moeten nog maar zien wat accountmanagement gaat inhouden. Ook 5 procent vindt het een geweldig idee. Altijd als er iets verandert, zijn zij enthousiast, dus nu ook. En 15 procent is kritisch positief. Die zien er wel wat in, maar zij hebben nog een aantal bedenkingen. Ongeveer 60 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 verandermanagers normaal gesproken vooral hun aandacht richten. Aan welke groep besteedt u de meeste aandacht?

Opmerkelijk is dat verandermanagers in het begin van het proces veel aandacht geven aan de 5 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 15 procent die afwachtend tegenover de nieuwe functie staat en de 60 procent die neutraal is. Het is handiger om uw aandacht te richten op de 15 procent die kritisch positief is. De weerstand van deze groep is een teken van betrokkenheid. Met deze groep in gesprek gaan draagt bij aan verbetering van de plannen voor accountmanagement en aan het enthousiasmeren van anderen. Zorgvuldig omgaan met deze groep vergroot de kans dat ook de 60 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.

### *Voorsprong effectief gebruiken*

Waarschijnlijk behoort uzelf tot de groep enthousiaste voorstanders voor de verandering of toch in ieder geval tot de groep kritisch betrokkenen die van de verandering een succes willen maken. Daarmee behoort u 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 bovenop de berg staan te roepen hoe mooi het daar is, vergeten dat de mensen in het dal nog een hele klim moeten maken voor ze hetzelfde uitzicht hebben. Bewustzijn van de eigen voorsprong en het proces dat daaraan vooraf ging kan op een 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. Kunt u uw eigen verwarring, twijfel en het gezwog nog voor de geest halen? Het is vaak al voldoende om anderen ook wat gewenningstijd te gunnen, 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 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 vergt. 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 kun je soms wat versnellen, bijvoorbeeld door het lonkende perspectief van de verandering te schetsen. Dan is het niet meer zo'n grote stap. Een enthousiast verhaal van een collega die net z'n eigen twijfel heeft overwonnen, kan daarbij helpen.

### **Bewust invloed uitoefenen**

Het strategisch kiezen van invloedstactieken helpt in het omgaan met weerstand. De hiervoor genoemde vijf groepen vragen elk een eigen benadering. Kritisch positieve mensen moet je anders beïnvloeden dan de afwachende groep. Bovendien is het zinvol om na te denken over het moment van beïnvloeding. Zojuist bleek al dat het verstandig is de tegenstanders in de beginfase niet te veel aandacht te geven.

Er zijn drie categorieën invloedstactieken te onderscheiden: rationele tactieken, zachte tactieken en harde tactieken.

#### *Rationele beïnvloedingstactieken*

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 hoef je niet te beïnvloeden, die zijn al enthousiast. Het *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 te kunnen bijdragen aan de

verandering. Dat stimuleert hun enthousiasme. Inspireren, overtuigen en consulteren zijn geschikt voor beïnvloeding van de meerderheid. Een *inspirerende visie* ondersteund door *overtuigende argumenten* geeft richting. Het consulteren van de meerderheid is van belang om ideeën mee te nemen en na te gaan hoe zij denken over de 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 80 procent van de betrokkenen in de goede stemming.

### *Zachte vormen van beïnvloeding*

Zachte vormen van beïnvloeding zijn een gunstige sfeer creëren, het voordeel tonen en een persoonlijk beroep doen. Deze 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 80 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 afwachtende 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. De uitbreiding van de afdeling kan bijvoorbeeld leiden tot gevarieerder werk en maakt vakantie opnemen makkelijker. Is er sprake van een goede relatie, dan is een *persoonlijk beroep doen* een manier om iemand iets nieuws te laten proberen. Zachte vormen van beïnvloeding maken de afwachtende groep minder afwachtend. Een deel van de 15 procent gaat mogelijk richting neutraal of positief.

### *Harde tactieken*

Harde tactieken zijn onderhandelen, legitimeren en druk uitoefenen. Deze vormen van invloed leiden tot instemming en weerstand. Het risico bij een te vroeg gebruik van harde tactieken is dat de weerstand groter wordt. Bij gebruik na andere vormen van beïnvloeding kan de weerstand van de overgebleven afwachters en tegenstanders verminderen tot instemming. Effecten van eerdere beïnvloedingspogingen hebben het percentage afwachters en tegenstanders al kleiner gemaakt. Een deel van deze groepen gaat namelijk al mee als duidelijk wordt dat 80 procent positief is. *Onderhandelen* biedt uitkomst als u 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.

### **Een voorbeeld van bewust invloed uitoefenen**

Peter is manager van een buitendienst waar 21 vertegenwoordigers werken. Hij moet een systeem voor urenregistratie invoeren, net als de andere managers van de verkooporganisatie waar hij werkt. Het plan zorgt voor grote commotie. Peter is met zijn mensen aanwezig op de personeelsbijeenkomst waar alle buitendienstmedewerkers worden geïnformeerd over het plan. Hij kent zijn club goed en het verbaast hem niet dat vier mannen die al lang bij de organisatie werken flink tekeer gaan na de bijeenkomst. Een jongere collega huilt met de wolven mee. Vijf mensen van de 21 is 24 procent. Dat is vergelijkbaar met de optelling van de gebruikelijke 15 procent afwachtend en 5 procent negatief. Peter besluit om in eerste instantie niet te reageren op de argumenten van de negatieve medewerkers. Hij vindt hun kritiek ongegrond en zwaar overdreven, maar zegt dat niet. Hij zegt hen wel dat hij heeft gehoord wat zij zeggen. Peter vraagt zijn hele team de komende tijd na te denken over het plan. In het komende teamoverleg is er gelegenheid om rustig met elkaar over het plan te praten. Peter vertelt dan wat de bedoeling is van de urenregistratie, waar hij enthousiast van wordt en dat hij er vertrouwen in heeft dat het ook wat gaat opleveren. Hij inventariseert de vragen die er nog zijn en besteedt zorgvuldig aandacht aan de kritisch positieve medewerkers uit de groep. Peter zegt toe snel met antwoorden te komen en doet dat ook. In de weken die volgen let hij goed op de stemming. Hij merkt dat de aanvankelijk neutrale mensen enthousiaster worden. Ook kan hij de zorg wegnemen dat de bonus van de targets wordt losgekoppeld. Tijdens een volgend teamoverleg zijn er nog drie mensen die moeite hebben met de urenregistratie. Twee van hen zeggen niet mee te gaan werken. Eén is gevoelig voor het argument dat de urenregistratie informatie gaat opleveren die helpt om een regio dichterbij huis toegewezen te krijgen. De twee overgebleven negatieve medewerkers hebben het moeilijk in het teamoverleg. Zij voelen zich alleen staan. Normaal gesproken oogsten ze veel bijval als ze klagen. Als koppel hebben ze nog wel steun aan elkaar. Peter probeert erachter te komen wat precies hun bezwaar is, maar ze laten het achterste van hun tong niet zien. Zijn relatie met deze medewerkers is gespannen waardoor persoonlijk beroep en onderhandelen weinig kans maken. Dan volgt de datum waarop de urenregistratie begint. Om nog wat tijd te kopen heeft Peter ervoor gezorgd dat zijn team als een van de laatste start. Hij roept de twee bij zich en legt nog een keer uit wat het voortraject is geweest. Dan geeft hij aan dat de 19 anderen in het team hun uren gaan registreren, dat er twee overblijven en dat hij dat niet accepteert. Hij legt ze de keuze voor: of meedoen of uitkijken naar een functie bij de binnendienst waar geen urenregistratie plaatsvindt. Welke functies interessant zijn weet hij niet. Misschien kan P&O wat betekenen. Een goede referentie kan Peter niet leveren. Schoorvoetend stemmen de twee in.

### **Eerdere keuzen heroverwegen**

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.

### *Koers of aanpak wijzigen*

Het serieus nemen van weerstand als gevolg van de inhoudelijke keuzes 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 te zijn 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. Een mogelijkheid is om dan anders te gaan sturen om draagvlak te verkrijgen en mensen tot actie aan te zetten. Ook komt het voor dat een ontwikkelstrategie verzandt in ideeënvorming, veel vergaderen en het raadplegen van nog meer mensen. Meer sturing is dan nodig om tempo te maken en inhoudelijke voortgang te boeken.

#### **Een voorbeeld**

De directeur van een bouwbedrijf maakt zich zorgen over de betrokkenheid bij de cultuurverandering. Dat traject loopt al een jaar en vraagt een bijdrage van iedereen: cultuur maak je immers met elkaar. Toch houdt de directeur het gevoel dat hij de boel in z'n eentje moet trekken, bijvoorbeeld als het gaat om de klantbenadering. Dat thema moet toch aanspreken. De bijeenkomsten daarover worden slecht bijgewoond. Van de dure training zijn de laatste sessies afgelast, terwijl hij op aanwezigheid had gehamerd. Zowel het management als de medewerkers geven keer op keer aan te druk te zijn met het gewone werk. Ze willen niet veranderen, denkt de directeur. Hoe meer hij duidelijk maakt wat de bedoeling is, hoe minder reactie er komt. Dat bewijst wat hem betreft dat mensen niet willen veranderen. Misschien is het nog erger en kunnen ze het gewoon niet. In een confronterend gesprek leert hij van de paradox van de autoritaire leider. Die klaagt over afhankelijke medewerkers en schrijft daarom letterlijk voor wat ze moeten doen. Voorschrijven maakt mensen initiatiefloos en afwachtend, terwijl die leider dat nou net niet wil. De directeur kiest voor een heel andere aanpak van de cultuurverandering om deze vicieuze cirkel te doorbreken. Hij begint zijn eigen veranderplan publiekelijk dood te verklaren. In plaats van te vertellen wat er allemaal moet veranderen gaat hij vragen stellen, eerst aan zijn drie managers. Wat is de belangrijkste klacht van klanten? Waar komt dat door? Wat kan ik doen om dat op te lossen? Wat kan je zelf doen? De managers raken enthousiast en gaan hetzelfde doen met hun medewerkers.

### *Wijziging van spelers*

De introductie van nieuwe spelers of het veranderen van bestaande samenwerkingsverbanden kan helpen als 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 mogelijk-

heid 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. Het kan uitkomst bieden om de medewerkers van de negatieve afdeling verspreiden over werkgroepen met mensen van andere afdelingen. 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' persoon al voldoende dwingend om een andere beweging in gang te zetten. Managementwisseling en tijdelijk duo-leiderschap zijn manieren om variatie in aansturing te bewerkstelligen.

### *Even niets doen*

Er zijn twee situaties waarin niets doen een verstandige manier is om met weerstand om te gaan. De eerste is al besproken. Als 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 een sterkere ontkenning. Boosheid negeren 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 machtsstrategie 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 er later in het traject nog een flinke opgave wacht als de rust is weergekeerd en de mensen weer in beeld komen.

Inmiddels heeft u zicht op de mogelijkheden om met weerstand om te gaan. Heeft u al ideeën voor interventies voor uw eigen situatie? Het is best lastig om tot een afgewogen interventieplan te komen. Daarom zet ik aan het einde van dit artikel voor u nog even de hoofdpunten op een rij.

### **De persoonlijke opgave**

Dit verhaal begint met 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 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 durf ik de stelling aan dat het waardevol is om eerst rustig te onder-

zoeken wat er aan de hand is als je weerstand signaleert. Als je dat weet, kun je effectiever handelen.

De suggesties uit deze bijdrage zijn samen te vatten in vier opeenvolgende stappen:

**Stap 1** in het omgaan met weerstand is weten waar u 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 tijdverloop, 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.

Met dit artikel bent u in staat om effectiever om te gaan met weerstand. Voor het omgaan met weerstand is het nodig om te weten wat u zelf wilt en wat anderen willen, hoe anderen de verandering ervaren, waar hun zorgen liggen, wat hen enthousiast maakt. Deze manier van kijken biedt waardevolle nieuwe mogelijkheden die bijdragen aan een beter verloop van veranderprocessen en aan uw succes in veranderingen.

**Noot**

1. Jaap Boonstra (red.), *De Verandermanagementbox. Serie van 20 cd's*, Mainpress, 2008.

**Bron**

Deze tekst is tevens verschenen als luister-cd *Omgaan met weerstand* in de *Verandermanagementbox* onder redactie van Jaap Boonstra.