

Omgaan met **weerstand**

Mensen die leidinggeven aan veranderprocessen ervaren regelmatig hoe lastig het is 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 hen zorgen? In dit artikel worden negen interventies toegelicht die u helpen effectiever om te gaan met weerstand.

Kilian Bennebroek Gravenhorst

Weerstand maakt veranderen lastig. Dat ervaren mensen die veranderingen leiden regelmatig. Als je weerstand signaleert, volgt direct de vraag hoe ermee om te gaan. Er is immers sprake van een ernstig probleem, dus dat moet je oplossen. Een begrijpelijke handelwijze, maar toch niet de meest handige. Snelle actie leidt namelijk meestal tot meer weerstand. 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 bij ingewikkelde veranderingen en grotere organisaties spelen verschillende van deze

achtergronden gelijktijdig een rol. Het is de moeite waard om eerst stil te staan om de achtergronden goed te doorgronden. Vervolgens levert eerst stilstaan zelfs tijds-winst op, doordat duidelijk is waar u precies mee hebt om te gaan. We beschrijven hieronder drie interventies die altijd zinvol zijn, drie interventies gericht op specifieke groepen en drie interventies die het overwegen waard zijn.

Interventies die altijd zinvol zijn

Drie interventies zijn altijd zinvol als het gaat om weerstand te herkennen en te hanteren:

1. De achtergronden onderzoeken

Er zijn diverse signalen die wijzen op weerstand, variërend van openlijk verzet tot moeilijker herkenbare, afwachtende reacties. De algemene duiding dat weerstand

zich richt *tegen* verandering levert geen bruikbare aanknopingspunten voor actie. Ziet u weerstand *als gevolg van* verandering, dan vraagt dat om begrip van de achtergronden. Onderzoek naar die achtergronden kan op allerlei manieren. Het begint bij zelfonderzoek en een gesprek met anderen die een leidende rol vervullen. Een mooie vraag daarvoor is of u misschien die weerstand zelf (deels) heeft gecreëerd. Meestal is er meer nodig om goed te begrijpen waar de bezwaren precies vandaan komen. Daarvoor kunt u informatie bij anderen gaan halen, bijvoorbeeld 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.

2. Onzekerheid hanteerbaar maken en houvast bieden

Een grote misvatting is dat je onzekerheid moet wegnemen. Dit is mogelijk nog schadelijker dan struisvogelpolitiek en het negeren van de signalen van weerstand. Veruit de belangrijkste vraag die een verandering bij mensen oproept, is: 'Wat gaat dat voor mij betekenen?' Die vraag kun je meestal pas in de loop van het veranderingsproces beantwoorden. 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 te ontkennen. Dat betekent gewoon zeggen dat het spannend is of iemand straks in staat is om aan de nieuwe functie-eisen te voldoen. Daarnaast is het belangrijk om te kijken welk houvast je kunt bieden. Een top-downstrategie biedt bijvoorbeeld ander houvast dan een participatieve strategie. In het ene geval is er duidelijkheid over de inhoud en de stappen. In het andere geval is het houvast dat mensen zelf bijdragen en dat er zorgvuldige aandacht is voor het veranderingsproces en de begeleiding.

3. Informeren en communiceren

Mensen informeren over de verandering en de aanpak is noodzakelijk, maar niet voldoende. 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. Het is beter die gelegenheid niet incidenteel te bieden, maar er voortdurend aandacht voor te hebben. Communicatie is het middel bij uitstek om zicht te krijgen op de achtergronden van weerstand. Gere-

geld met de benen op tafel van gedachten wisselen, informele lunchbijeenkomsten met de directie en het veranderteam, beren-op-de-weg-schietessies 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 goed gaat, welke inspiratie er leeft, waar mensen enthousiast over zijn. Dat biedt houvast.

Interventies gericht op specifieke groepen

Drie interventies zijn gericht op specifieke groepen en de weerstand die zij vertonen:

1. Aandacht voor het verdelen 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. Bij de meeste veranderingen zijn de meningen over de plannen als volgt verdeeld. Zo'n vijf procent is tegen, net als tegen elk ander goed idee dat wordt voorgesteld. Zo'n vijftien procent reageert afwachtend. Vijf procent vindt het een geweldig idee, altijd als er iets verandert, zijn zij enthousiast, dus nu ook. En vijftien procent is kritisch positief, zij zien er wel wat in, maar hebben nog een aantal bedenkingen. Ongeveer zestig procent van de mensen is in eerste instantie neutraal. Ze kunnen er zich nog niet veel bij voorstellen, of hebben weinig interesse. Een boeiende vraag is aan welke groep u de meeste aandacht besteedt.

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

Een grote misvatting is dat je onzekerheid moet wegnemen

gens hun stem luider horen en beïnvloeden daarmee de vijftien procent die afwachtend is en de zestig procent die neutraal is. Het is handiger om uw 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 verbetering van de plannen en aan het enthousiasmeren van anderen. Als u zorgvuldig omgaat met deze groep vergroot u de kans dat ook de zestig procent die neutraal is zich positief laat beïnvloeden.

2. Strategisch beïnvloeden

Het strategisch kiezen van invloedstactieken helpt in het omgaan met weerstand. Het beïnvloeden van kritisch positieve mensen gaat anders dan het beïnvloeden van de afwachtende groep. Bovendien is het zinvol om na te denken over het moment van beïnvloeding. Er zijn drie categorieën invloedstactieken te onderscheiden: rationele, zachte en harde 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.
- *Zachte vormen van beïnvloeding* zijn een gunstige sfeer creëren, voordeel tonen en een persoonlijk beroep doen. Deze leiden vooral tot instemming met de verandering.
- *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 ná andere vormen van beïnvloeding kan de weerstand van de overgebleven afwachters en tegenstanders verminderen tot instemming.

3. Voorsprong effectief gebruiken

Leidinggevenden, 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. Bewustzijn van de eigen voorsprong en het proces dat daaraan voorafging, kan op een aantal manieren handig zijn. 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. Als je tijdens de ontkenningfase vertelt dat de verandering er toch echt gaat komen, werkt dat als olie op het vuur. Soms werkt juist paradoxaal gedrag. Meegaan in de ontkenning kan er toe leiden dat het de ander duidelijk wordt 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. Je kunt de fase van acceptatie en verwerking soms wat versnellen, bijvoorbeeld door het lonkende perspectief van de verandering te schetsen.

Minder voor de hand liggende interventies

Ten slotte zijn er drie interventies die veel kunnen opleveren en daarom meer van u vragen:

1. De koers of aanpak wijzigen

Weerstand serieus nemen 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 van de gekozen strategie, dan kan een andere manier van sturen een oplossing zijn. Een bekend voorbeeld is de top-downstrategie die resulteert in plannen die niemand wil uitvoeren. Bij de medewerkers die nodig zijn om de gemaakte plannen te realiseren ontbreekt eigenaarschap. Een mogelijkheid om draagvlak te verkrijgen en mensen tot actie aan te zetten is dan om anders te gaan sturen.

Ook komt het voor dat een participatieve strategie 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.

2. Wijziging van spelers

Nieuwe spelers introduceren of bestaande samenwerkingsverbanden veranderen kan helpen als weerstand een gevolg is van een niet goed werkende combinatie van mensen. 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 problematische afdeling te leren kennen, is een manier om een nieuwe speler te introduceren. Regelmatig blijken de vreemde ogen van een 'nieuwe' al voldoende dwingend om een andere beweging in gang te zetten. Managementwisseling en tijdelijk duo-leiderschap zijn manieren om variatie in aansturing te bewerkstelligen.

3. Even niets doen

Er zijn twee situaties waarin niets doen een verstandige manier is om met weerstand om te gaan. De eerste is de tijd zijn werk te laten doen, in dat geval is het namelijk 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. Weer tot rust komen kost vervolgens meer tijd. De tweede situatie om niets aan weerstand te doen is bij een bewust gekozen top-downstrategie. 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.

De persoonlijke opgave

Met deze negen interventiemogelijkheden 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.

Dit is een verkorte weergave van de luister-cd *Omgaan met weerstand* in de 'Verandermanagementbox' onder redactie van Jaap Boonstra.

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.

kilian@pluspulse.nl, www.pluspulse.nl

 **Verdieping:** Kluwermanagement.nl
artikelcode: 0159

In de *Management Executive Base* is een uitgebreide versie opgenomen waarin het begrip weerstand nader wordt toegelicht en casuïstiek illustreert hoe de interventies er in de praktijk uit kunnen zien.