

Weerstand in organisaties

Het sturen of bijsturen van een (nieuwe) organisatie en/of afdeling op resultaat betekent nagenoeg altijd het toepassen van verandermanagement. Organisaties zijn immers continu in beweging. Stilstand is achteruitgang. Van professionele organisaties wordt verwacht dat zij bij de tijd zijn, wendbaar zijn en voortdurend investeren in meetbare kwaliteit. In veranderingsprocessen is vaak sprake van weerstand. Tot voor kort werd weerstand altijd gezien als iets wat er nu eenmaal bij hoort. Het is kwaadaardig en schadelijk. Binnen de organisatiwetenschap werd lang gedacht dat mensen zich van nature verzetten tegen veranderingen. Het zijn met name medewerkers die de meeste weerstand vertonen en dat is een collectief gegeven. En vooral lastig voor managers. Dit inzicht is op basis van onderzoek achterhaald omdat het vandaag de dag duidelijker is wat de meest voorkomende oorzaken zijn van weerstand en hoe je het aan moet pakken.

Wat is weerstand?

In de diverse onderzoeken (zie literatuurlijst) komt weerstand op het volgende neer: *Individuele en collectieve krachten die het beoogde resultaat beïnvloeden*. Een risicofactor dus voor managers. Maar weerstand hoort er gewoon bij. Weerstand wordt vaak gezien als krachten die zorgen voor stabiliteit binnen een organisatie die gericht is op een voorspelbaar, stabiel systeem. Weerstand tegen vernieuwing/ verandering helpt om die stabiliteit te behouden. Zo bezien is weerstand dus een positieve kracht en is het een onvermijdelijk psychologische en organisatorische reactie op verandering. Weerstand is dus niet alleen een bedreiging maar ook een kans om succes te realiseren.

Weerstand = uitgestelde betrokkenheid

Achter weerstand gaan allerlei belangen en emoties schuil. Juist deze belangen en emoties zijn een aangrijpingspunt om gedrag binnen de organisatie op een positieve manier te beïnvloeden. Managers/ directeuren werken vaak zelf verandering tegen omdat 'eigen' inzichten en overtuigingen van managers/ directeuren juist weerstand opwekken. Vaak zie je dat organisaties/ afdelingen allerlei strategieën bedenken om vermeende weerstanden te overwinnen en *druk* gaan zetten op medewerkers waarbij de weerstand alleen maar toeneemt. Hierdoor ontstaat een vicieuze cirkel dat een negatieve invloed heeft op de relatie tussen het management en individuele teamleden.

Oorzaken van weerstand

Weerstand heeft (zo leert onderzoek van Caluwé & Vermaak; zie literatuurlijst) meestal twee kanten. Enerzijds een energiekant die laat zien dat mensen behoefte hebben aan richting, verantwoordelijkheid en bescherming (van een leidinggevende). Vaak heeft het ook een boosaardige kant die het resultaat is van een gekozen managementrichting of -aanpak. Aanpak kun je veranderen. De boosaardige kant is daarmee veelal te voorkomen. Enkele oorzaken van weerstand:

1. Vaak verzetten mensen zich tegen een gekozen richting of aanpak omdat zij daar slechte ervaringen mee hebben. Daarnaast treden vaak conflicten op over mens en organisatie. De managementoplossing hiertoe is de critici te bevragen en de gekozen richting of aanpak te laten toetsen.
2. Mensen gaan voor alternatieve ideeën omdat zij (voorzien van onderbouwing) denken dat die beter zijn. Zij gaan dus voor hun eigen 'goede' zaak. De managementoplossing

hiertoe is de critici verantwoordelijkheid te geven. De grootste critici worden dan vaak de grootste kartrekkers.

3. Veranderingen volgen nagenoeg altijd hetzelfde patroon: boosheid, onrust, verdriet, berusting. Daarna volgt acceptatie, nieuwe inzichten en 'de weg omhoog'. De managementoplossing hiertoe is om mensen de ruimte te geven om te morren. De nieuwe richting (als in een toneelstuk) geforceerd leuk vinden hoeft niet. In de situatie waarbij mensen voor de bühne meegaand zijn, zie je vaak dat onvrede ondergronds gaat in de vorm van cynisme en pocket veto's de overhand gaan nemen. Zoals *ja* zeggen en *nee* doen.
4. Mensen worden geschaad in hun belangen en willen hun positie verdedigen. Hoe meer mensen te verliezen hebben, hoe sterker de weerstand. Daarentegen: mensen op een lagere (niet-management) positie zijn afhankelijk en hebben weinig macht en invloed. Zij zullen zich niet zo makkelijk open en kwetsbaar opstellen. De 'luiken' gaan dicht en angst regeert. De managementoplossing hiertoe is deze groep juist een stem te geven. Je bereikt hiermee de grootste groep medewerkers die je mee wilt krijgen.

Rationeel of emotioneel?

Weerstand kan zowel rationeel als ook emotioneel zijn. Hieronder zie je enkele vormen van weerstand met daarbij in de tweede kolom een duiding van een emotionele of rationele lading. In de derde kolom zie je de praktische symptomen van weerstand.

Oorzaak van weerstand	Driver	Symptomen van weerstand
Oneens zijn (intellectuele weerstand)	Ratio	Tijd kopen
Bedreiging van positie (politieke weerstand)	Emotie	Terugtrekken
Bedreiging van corporate values (ideologische weerstand)	Emotie	Negeren
Ambiguiteit	Ratio	Camoufleren
Angst voor incompetentie	Emotie	Discussieren
Gebrek aan invloed	Emotie	Saboteren
Onvoldoende visie, richting	Ratio	Klagen
Persoonlijke agenda	Emotie	
Gebrek aan legitimatie van verandering	Ratio	

Hoe pak je weerstand aan?

Weerstand is te beïnvloeden en zelfs te voorkomen. De manier waarop je veranderingen aanpakt zijn hiertoe cruciaal en uiteraard afhankelijk van de specifieke situatie. De kunst van het management is om 'achter' of 'voorbij' de weerstand te kijken om erachter te komen wat de oorzaken zijn van verstoring gedrag. Pas als dit duidelijk is kunnen de juiste maatregelen worden genomen die bijdragen aan de verandering die je door wilt voeren.

Stap 1* Waarnemen	Stap 2** Analyseren	Stap 3*** Vertalen
Symptomen van weerstand: Gedrag op: <ul style="list-style-type: none"> - Individueel niveau - Groepsniveau 	Oorzaken van weerstand: <ul style="list-style-type: none"> - Oneens zijn - Bedreiging van positie - Bedreiging van corporate values - Ambiguiteit - Angst voor incompetentie - Gebrek aan invloed - Onvoldoende visie, richting - Persoonlijke agenda - Gebrek aan legitimatie van 	Aanpak weerstand: <ul style="list-style-type: none"> - Noodzaak vergroten - Emotioneel vs. zakelijk - Loslaten bestaande vs omarmen nieuwe - Ruimte voor rouwproces - Duidelijkheid geven - Zeggenschap geven - Bespreekbaar maken competing commitments - Transformationeel

	verandering	leiderschap - Neutraliseer opponenten - Politiek draagvlak - Creëer lerende organisatie/ opleidingen
--	-------------	---

* Bij stap 1 is patroonherkenning belangrijk. Eén keer een symptoom is uniek. Twee keer is bijzonder. Drie keer is een patroon. De vraag is dus welke gedragingen van individuen en de groep zichtbaar zijn.

** Bij stap 2 is het doel te doorgronden wat nu de oorzaken zijn van weerstand. Dat doe je door 'achter' de weerstand te kijken. Wat zijn de belangen van teamleden? Wat is het belang van de groep? Welke problemen, kansen en angsten brengen de veranderingen met zich mee?

Achter de weerstand kijken kan (als voorbeeld) eenvoudig d.m.v. een vragenlijst die je afstemt op de context. Als voorbeeld:

- | | |
|---|------------------|
| 1. De visie/ doel/ koers van mijn organisatie/ afdeling is mij duidelijk. | score-schaal 1-5 |
| 2. Ik begrijp hoe mijn werk bijdraagt aan het geheel. | score-schaal 1-5 |
| 3. Ik mag meebepalen waar we naar toe gaan. | score-schaal 1-5 |
| 4. Ik zie mijn toekomst met vertrouwen tegemoet. | score-schaal 1-5 |
| 5. Ik werk in een open klimaat met vertrouwen onderling. | score-schaal 1-5 |
| 6. Het leiderschap van de verandering inspireert mij. | score-schaal 1-5 |
| 7. Er wordt geïnvesteerd in mensen. | score-schaal 1-5 |
| 8. Mijn positie wordt in de nieuwe setting verbeterd. | score-schaal 1-5 |
| 9. Ik zou effectiever kunnen zijn dan ik nu ben. | score-schaal 1-5 |

*** Bij stap 3 kan de aanpak bepaald worden. Dat kan simpel zijn of een stuk complexer. Als teamleden niet weten wat het doel (of doelen) is van de verandering ligt er een taak op het gebied van informatievoorziening (en communicatie). Als het management geen heldere koers vaart wordt e.e.a. complexer.

Welke maatregelen zijn te nemen om weerstand te elimineren?

1 Stuur zowel op zakelijk als op emotioneel niveau

Elke verandering heeft een zakelijke en emotionele kant. Je wilt de krachten om het bestaande te handhaven verzwakken (te herkennen aan weerstand en passiviteit) en vernieuwende krachten stimuleren. In de combi hiervan krijg je vier bepalende elementen die helpen om weerstand te managen:

	Verzwakken van het oude	Versterken van het nieuwe
Emotionele realiteit	Empathie. Bijvoorbeeld: - In kaart brengen/ delen van individuele problemen. - Workshops/ coaching bewustzijn.	Energie. Bijvoorbeeld: - Definiëren/ verhelderen van de visie. - Creëren van de mogelijkheden tot leren. - Realiseren van korte termijn succes.
Zakelijke belangen	Betrokkenheid. Bijvoorbeeld: - Communiceren/ aanbieden van de mogelijkheid om deel te nemen.	Handhaving. Bijvoorbeeld: - Betrekken van mensen bij de vertaling van visie naar concrete verbeteringen.

	- Analyseren/ elimineren van blokkades voor individuele aanpassingen.	- Systemen en processen overeen laten stemmen met de nieuwe realiteit.
--	---	--

2 Duidelijkheid en invloed

Zorg voor duidelijkheid inzake wat er van mensen verwacht wordt.

Beantwoord kernvragen als wie, wat, waarom, wanneer, hoe zo duidelijk mogelijk.

Geef medewerkers invloed.

3 Noodzaak van de verandering

Geef antwoord op/ inzicht in de vraag waarom we doen wat we (moeten) doen.

4 Leiderschap

De volgende positieve gedragingen van een leider dragen bij aan minder weerstand:

- A. Zorg voor een duidelijke toekomstvisie
- B. Stimuleer en faciliteer het acceptatieproces van de doelen die de groep als geheel moet omarmen.
- C. Communiceer hoge prestatieverwachtingen (professionals willen uitgedaagd worden).
- D. Voorzie in intellectuele stimulatie en ondersteuning (school mensen waar nodig)
- E. Wees een rolmodel dat past bij het gewenste gedrag of de gewenste situatie.
- F. Ondersteun de medewerkers en sta achter hen.

5 Zorg voor politiek draagvlak

Krijg actieve en zichtbare steun van de individuen in de top van de organisatie. Zij die de meeste macht of invloed hebben, en die dat laten zien, kunnen ervoor zorgen dat de acceptatiegraad van de verandering wordt vergroot. Daarnaast moet het management als rolmodel (goed voorbeeld doet goed volgen) actief sturen. Medewerkers verwachten dat van hen.

6 Bespreekbaar maken van competing commitments

Bij cc vertonen mensen weerstand ondanks dat ze hun taken aankunnen en de veranderingen zien zitten. Deze groep mensen (die vaak al langer in dienst zijn) zijn/ worden passief en zijn/ worden immuun voor veranderingen. Emotioneel hebben zij al afscheid genomen van de organisatie.

7 Leid mensen op

Veel mensen laten zich regeren door angst. Angst voor te toekomst in/ van de organisatie en het eigen functioneren daarin kan leiden tot weerstand. Zie veranderingen als een zakelijke deal en geef mensen antwoord op de vraag 'What's in it for me?'. Opleiden geeft houvast en geeft een gevoel van grip en competentie.

8 Beloon constructief gedrag

Positieve feedback van een manager levert een belangrijke bijdrage aan de acceptatie van veranderingen.

9 Creëer een lerende organisatie

In een lerende organisatie adopteren medewerkers nieuwe ideeën makkelijker, delen ze visies met elkaar en werken ze beter samen. De voorwaarde om tot een lerende organisatie te komen

is dat er commitment moet zijn aan de koers, aan de verandering, aan de richting. Daarna is het van belang dat er een informele organisatiestructuur wordt opgetuigd waarin multidisciplinaire teams prettig kunnen samenwerken. Formele grenzen en veel hiërarchie werkt daarbij negatief. Platte organisatiestructuren werken in dezen beter. Pas dan kun je werken naar een open organisatiecultuur waarin groei, risico en openheid gestimuleerd wordt.

Literatuur

Caluwé, L. de en Vermaak, H (2006: Leren veranderen, Kluwer)

Goldstein (1994: The unshakled organisation)

Ten Have, S (2009: Het veranderboek)