

Omgaan met weerstand

Wie iets wil veranderen in een organisatie zal onvermijdelijk weerstand ondervinden. Dat is begrijpelijk, lastig, maar niet altijd ongewenst. Succesvol omgaan met weerstand begint bij de vraag naar de oorzaak: worstelen mensen met zichzelf, met de inhoud van de boodschap of keren ze zich in weerzin af? De sleutel ligt in openheid, meebewegen en consistent gedrag.

Organisaties zijn voortdurend in beweging en passen zich aan hun omgeving aan. Gaat dat langzaam en in kleine stapjes, dan roept dat weinig weerstand op, maar als de druk toeneemt en de veranderingen groter worden, groeit ook de weerstand.

Veranderen is een kwestie van kunnen en willen en mensen maken daarbij zelden rationele afwegingen. Het gevoel speelt mee en dan vooral de mate waarin ze met onzekerheid weten om te gaan.

Weerstand kent allerlei vormen, van openlijk verzet tot heimelijk sabotage. Elke vorm heeft eigen oorzaken en vraagt om een eigen aanpak. Een handig onderscheid is daarbij weerstand op individueel niveau, op groepsniveau of op organisatieniveau.

Individuele weerstand

/Angst voor het onbekende

Weerstand op individueel niveau heeft alles te maken met de persoonlijkheid en weinig met de aard van de verandering. Veel mensen worstelen met onzekerheid en proberen krampachtig greep op hun situatie te houden. De angst voor het onbekende inspireert hun verzet en dat kan zo sterk zijn dat zij zich zelfs vastklampen aan nare situaties.

Om dit innerlijk verzet te verminderen is het goed om veranderingen vroegtijdig aan te kondigen en de tijd in je voordeel te laten werken. Hoewel het juiste moment om veranderingen aan te kondigen lastig te bepalen is, werkt de natuurlijke neiging om het steeds weer uit te stellen erg nadelig. Mensen voelen toch dat er iets gaat gebeuren, zoeken elkaar op voor informatie en al gauw zingen in de wandelgangen allerlei verhalen rond. Wanneer een organisatie ook dan volhardt in stilzwijgen, ontstaat een negatieve spiraal van weerstand en groeiend wantrouwen jegens de leiding. Wie dan uiteindelijk alleen de conclusies van een denkproces meedeelt, roept de reactie op die hij wilde vermijden: forse weerstand. Het is beter medewerkers vroegtijdig mee op weg te nemen, ook al worden zijweden bewandeld. Want wie alle redematies heeft kunnen volgen, zal eerder instemmen met de conclusies. Bovendien is er op die manier tijd om de veranderingen te verwerken. Die tijd hebben mensen nodig om als in een rouw-

proces het oude los te laten en het nieuwe te aanvaarden. De hoeveelheid benodigde tijd verschilt per persoon.

2. Faalangst

Niet willen veranderen kan ook voortkomen uit de vrees het niet te kunnen, niet over voldoende kennis en vaardigheden te beschikken om de nieuwe situatie te hanteren. Dan is faalangst de bron van weerstand.

De aanpak is relatief simpel: biedt mensen opleidings- en trainingsmogelijkheden om de benodigde vaardigheden te leren en in praktijk te brengen. Zo groeien mensen geleidelijk en met toenemend zelfvertrouwen in hun nieuwe rol.

3. Eigenbelang

Weerstand kan ook voortkomen uit afgewogen eigenbelang. Na rationele afweging van kosten en baten kan iemand concluderen dat hij in de nieuwe situatie slechter af is, bijvoorbeeld in salaris, macht of status. Deze weerstand kan op twee manieren aangepakt worden. Enerzijds door deze mensen tot een ander inzicht te brengen over wat in hun eigen belang is: een herziening van waarden, van wat ze werkelijk belangrijk vinden. Dit vraagt om intensieve persoonlijke coaching, waarvan de uitkomst kan zijn dat een andere werkring wordt gezocht. Anderzijds kan de leidinggevende zich richten op het verhinderen van het destructieve weerstandsgedrag. Omdat dergelijk gedrag meestal stoelt op een persoonlijke machtsbasis, is het zaak die weg te nemen. Mensen ontlenen bijvoorbeeld macht aan informatie en netwerken: wie het eerst iets weet kan daar gebruik van maken. In een transparante organisatie waar alle informatie direct voor iedereen ter beschikking is, zal een dergelijk voordeel snel vervagen.

Groepsweerstand

Weerstand op groepsniveau richt zich in de regel op personen, in dit geval op degenen die de veranderingen opleggen. In feite is het eerder weezin dan weerstand en het ontstaat door een gebrek aan vertrouwen in de integriteit en competentie van de leiding. Dat kan zich uiten in:

- Medewerkers die de eerlijke bedoelingen van het management wantrouwen.
- Medewerkers die de leiding niet geloven.
- Medewerkers die de leiding niet serieus nemen of incompetent achten.

Wanneer weezin is ontstaan, ben je in feite te laat. Vertrouwen repareer je niet zomaar en dus zijn er geen korte termijn oplossingen. Leidinggevendenden kunnen het vertrouwen slechts terug verdienen door erin te investeren, door in woord en gedrag consistent te zijn. Want niet wat iemand zegt, maar wat hij doet bepaalt het beeld dat anderen van hem hebben. Dat betekent dus afspraken maken en ze naleven en hopen dat uiteindelijk weer het vertrouwen ontstaat dat bij de leiding het belang van de gehele organisatie op de eerste plaats komt.

Acceptatiestrategieën

Hanna Nathans onderscheidt in haar boek 'Adviseren als tweede beroep' (Kluwer, 1996):

De tegenbewegende *strategie*; mensen overtuigen met rationele argumenten met als gevolg nogal eens het tegen elkaar opbieden

De wegbewegende *strategie*; niets doen om daarmee mensen zelf aan het denken te zetten.

De gemengde *strategie*; gemeenschappelijk een visie ontwikkelen op basis van gelijkwaardigheid

De meebewegende strategie; niet directief optreden, maar voorwaarden proberen te scheppen waardoor de ander van idee kan veranderen, informeren in plaats van argumenteren.

Organisatieweerstand

Weerstand op organisatieniveau richt zich vooral op de 'inhoud' van de voorgestelde verandering en is feitelijk tegenstand. Tegenstand is niet ongewenst, want het biedt kansen. Werknemers die zich inhoudelijk verzetten tegen veranderingen voelen zich immers verbonden met de organisatie en zijn gemotiveerd. Bovendien kijken zij met andere ogen, vanuit hun eigen invalshoek naar de voorgestelde verandering en komen wellicht tot andere conclusies.

Omdat juist kijken vanuit verschillende invalshoeken uiteindelijk betere oplossingen kan opleveren, moeten leidinggevendenden daar hun voordeel mee doen. Enerzijds door een serieuze en open dialoog aan te gaan met de 'tegenstanders' en zo hun motivatie te bewaren en anderzijds door de juiste acceptatiestrategie te kiezen. De meebewegende strategie biedt volop kansen. De leidinggevende beperkt zich tot het verschaffen van kwalitatief goede en onpartijdige informatie en geeft de medewerkers de tijd om van daaruit zelf tot ander inzicht te komen. Pressie uitoefenen heeft een averechts effect, want tijd en afwezigheid van druk van boven zijn de belangrijkste factoren om mensen uiteindelijk mee te krijgen.

Bron: *De organisatie als netwerk*,
Marlies Brenters,
uitgeverij Samsom, 1999.