

Van weerstand naar commitment

Hoe ga je om met weerstanden in jouw organisatie? Dit artikel geeft je hiervoor diverse handreikingen. Het beschrijft welke vormen van individuele weerstand je kunt onderscheiden en welke strategieën je kunt toepassen om de weerstand te verminderen of beheersbaar te houden. In dit artikel vind je de volgende hoofdstukken:

- 1. Vormen van individuele weerstand
- 2. Adoptiecategorieën
- 3. Veranderingsstrategieën
- 4. Het weerstandsstrategiemodel
- 5. Keuze veranderingsstrategie
- 6. Participatie bij verandering

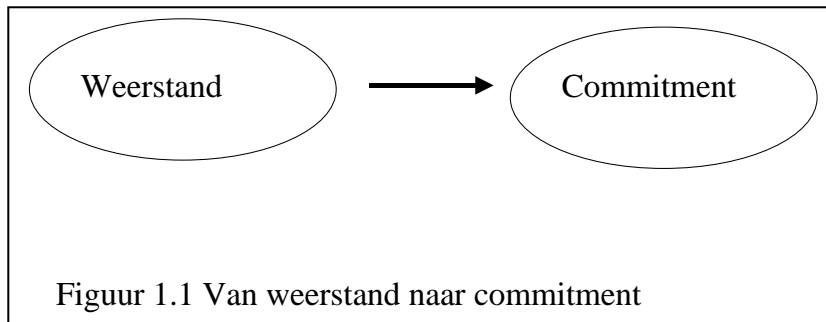
● 1. Vormen van individuele weerstand

Een van de belangrijkste oorzaken voor het niet slagen van een verandertraject, is dat organisaties onvoldoende weten om te gaan met weerstanden bij medewerkers. Weerstanden kunnen het veranderingsproces vertragen, verstoren of minder effectief maken. En je kunt er niet aan ontkomen: bij iedere organisatieverandering treedt wel een vorm van weerstand op. Het is namelijk een natuurlijke reactie van mensen om in eerste instantie argwanend of negatief tegen veranderingen aan te kijken. Zeker wanneer ze het idee hebben dat een verandering wordt opgelegd. Mensen willen namelijk wel veranderen maar niet veranderd worden.

Je kunt daarom maar het beste accepteren dat je bij ieder verbeter- of vernieuwingstraject te maken krijgt met weerstand. Het is ook niet iets negatiefs, maar juist een belangrijk signaal. Medewerkers geven hiermee aan dat ze zich betrokken voelen bij de verandering, maar dat ze tegelijkertijd vinden dat de organisatie niet goed genoeg met hen omgaat. Er is op dat moment onbegrip over wat de organisatie wil, waarom het dat wil en hoe een organisatie dat gaat aanpakken.

Wanneer je deze signalen serieus neemt, kun je hier gericht op inspelen. Het is namelijk niet zo dat 'weerstand tegen veranderingen' een karaktereigenschap is waar je geen invloed op uit kunt oefenen. Met specifieke veranderstrategieën - zoals een goede communicatie en het bieden van faciliteiten - kun je de weerstand verminderen en het commitment vergroten (zie afbeelding 1.1).

Ook door medewerkers te laten participeren vergroot je de betrokkenheid bij een verandertraject. Wanneer je er in slaagt commitment te krijgen, hoef je de medewerkers niet meer aan te sporen mee te werken; de medewerkers zijn dan zelf dragers geworden van de verandering.



Vier vormen van weerstand bij medewerkers

Als medewerkers weerstanden hebben, is dat niet zonder reden. Kotter & Schlessinger (1979) maken onderscheid in de volgende vier vormen van weerstand:

1. Angst om waardevolle zaken te verliezen

Een veel voorkomende vorm van weerstand is de angst om waardevolle zaken te verliezen zoals invloed, sociale contacten, de werkplek en specifieke taken. Een medewerker geeft dan het eigen belang voorrang.

→ *"Ik zal me daar gek zijn om mijn mooie baantje op te geven."*

2. Wantrouwen of misverstanden

Weerstand kan ook ontstaan doordat men geen vertrouwen heeft in de leiding. Medewerkers verzetten zich tegen de veranderingen, omdat zij de gevolgen niet kunnen overzien en bang zijn om meer te verliezen dan dat zij er voor terugkrijgen. Een dergelijke reactie is vaak gebaseerd op ervaringen uit het verleden.

→ *"Weer zo'n verzinsel van het hoofdkantoor."*

3. Andere inschatting van de gevolgen van de verandering

Medewerkers kunnen tot de conclusie komen dat de veranderingen de organisatie geen goed zullen doen. Ze redeneren dan niet uit eigen belang maar komen op voor het belang van de organisatie. Dit verschil van inzicht tussen de leiding en de medewerkers komt meestal door het redeneren vanuit andere beschikbare gegevens. Doordat leidinggevenden bij het besluitvormingsproces zijn betrokken beschikken zij over meer informatie. Ze realiseren zich vaak niet dat ze daarmee een voorsprong hebben op anderen.

→ *"Als er iets is dat je niet moet doen, dan is het dat wel."*

4. Lage veranderingstolerantie

Er is sprake van een lage veranderingstolerantie wanneer medewerkers bang zijn dat ze onvoldoende in staat zijn de vaardigheden te ontwikkelen die nodig zijn in de nieuwe situatie. Deze vorm van weerstand komt ook voor wanneer medewerkers beseffen dat de verandering positief voor hen zal uitpakken.

→ *"Waarom moet het anders, het gaat toch prima zo?"*

Weerstand bij leidinggevenden

Als er gesproken wordt over weerstand in organisaties denken mensen meestal aan de weerstand bij medewerkers zonder een leidinggevende positie. Maar leidinggevenden zijn óók medewerkers en ervaren een verandering net zo goed als bedreigend.

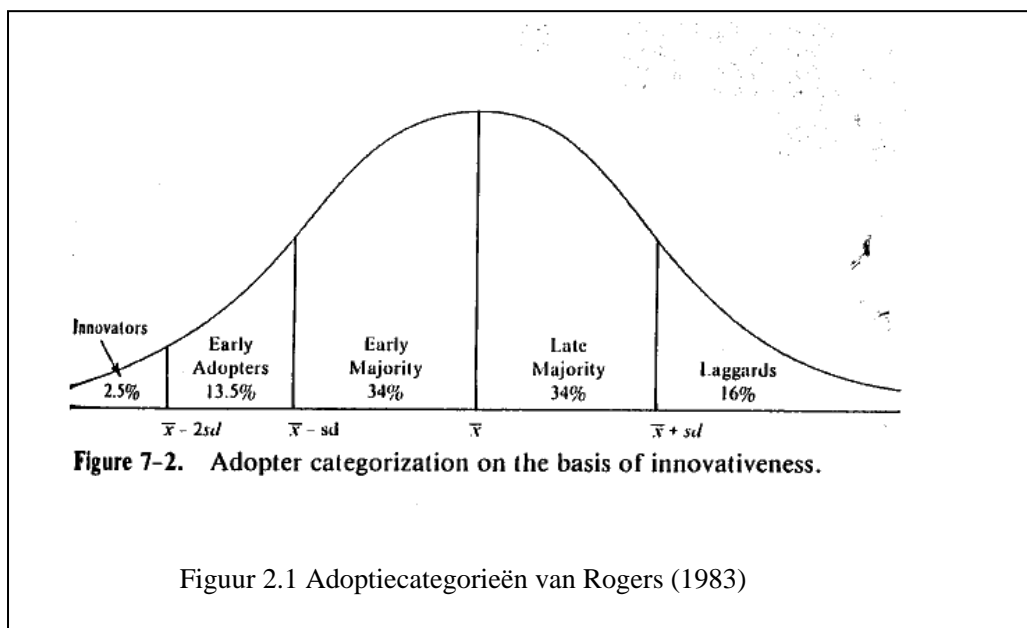
Volgens Wissema e.a. (1988) is de weerstand tegen veranderingen zelfs het grootst bij het middenkader. Hiervoor geeft hij twee redenen:

- de eigen positie is vaak meer in het geding dan bij de uitvoerende medewerkers;
- het middenkader is via carrière en scholing in tamelijk gespecialiseerde posities terechtgekomen. In deze posities hebben leidinggevenden een groot gezag dat ze niet automatisch mee kunnen nemen naar een andere functie.

De meest cruciale rol in veranderingsprocessen speelt echter het lager kader. Zij vormen het scharnierpunt tussen het hoger management en de medewerkers en bepalen voor een groot deel het functioneren van een organisatie. Er wordt veel van hen verwacht, maar het lagere kader beschikt niet altijd over de opleiding en de meest optimale arbeidsomstandigheden om een verandering goed door te voeren.

2. Adoptie categorieën

Niet iedereen verandert even graag en even snel. De adoptie categorieën van Rogers (1983) geven je hier meer inzicht in (zie afbeelding 2.1).



Rogers onderscheidt vijf groepen mensen - adoptie categorieën genoemd - die na elkaar een verandering accepteren. De 'innovators' (vernieuwers) is de eerste en kleinste groep. Mensen die deel uitmaken van deze groep zijn vaak de 'trekkers' van een verandertraject. Zij staan spontaan achter de verandering en zien het vanaf het begin af aan zitten. Indirect beïnvloeden zij de andere medewerkers in een organisatie.

Later sluiten ook anderen groepen zich bij de verandering aan. Dit zijn achtereenvolgens de 'early adopters' (zeer snelle overnemers), de 'early majority' (vroeg overnemers) en 'late majority' (late overnemers). Ongeveer tweederde van het totaal aantal medewerkers in een organisatie bestaat uit de 'early majority' en 'late majority'.

Er blijft echter altijd een kleine groep achterblijvers over ('laggards'). Deze groep heeft de meeste weerstand en de minste affiniteit met de verandering en blijft daarom lastig. Maar het is best mogelijk dat de medewerkers uit deze groep bij een volgende verandering die jouw organisatie doorvoert de vernieuwers zijn.

Het model van Rogers maakt duidelijk dat de middengroep vanwege haar omvang doorslaggevend is voor het slagen van de verandering. Toch is het verstandig om alle groepen specifieke aandacht te geven. Je wilt immers dat iedereen zich in de organisatieverandering kan vinden. Hiervoor kun je verschillende veranderstrategieën gebruiken, die staan beschreven in het volgende hoofdstuk.

3. Veranderingstrategieën

In hoofdstuk 1 heb je gelezen dat iedere organisatieverandering weerstand oproept. Hoeveel weerstand iemand heeft, verschilt per persoon. Dit betekent dat ook de aanpak verschilt.

Ezerman (1987) onderscheidt zeven strategieën die je kunt toepassen op groepen medewerkers om de weerstand te verminderen of beheersbaar te houden. De zeven strategieën zijn gekoppeld aan de mate van weerstand. In principe zet je de strategieën na elkaar in gedurende het veranderingsproces; je kunt ze dus ook zien als fasen in een veranderingsproces. De zeven strategieën zijn:

- ontwijken
- faciliteren
- informeren
- ondersteunen
- onderhandelen
- overtuigen
- afdwingen.

Ontwijken

Als jouw organisatie een verandering doormaakt, kan de tijd in jouw voordeel werken. Soms lossen problemen zich vanzelf op. Zo is het niet verstandig om te melden dat jouw organisatie misschien mensen moet ontslaan als de situatie over een paar maanden heel anders is door het aantrekken van de economie. Ontwijken kan ook een goede strategie zijn wanneer je op korte termijn andere ingrijpende veranderingen verwacht.

Tips

- Communiceer bewust niet in deze fase.
- Tref voorbereidingen voor toekomstige communicatie-activiteiten.

Faciliteren

Welke verandering jouw organisatie ook doormaakt en in welke fase je ook zit in het veranderingsproces: het is altijd belangrijk om middelen vrij te maken. Hierbij kun je denken aan zaken als budget, het geven van financiële beloningen, opleidingen en het tijdelijk inhuren van extra personeel. Je begint voor het eerst met de facilitatiestrategie nadat je bent gestopt met het ontwijken.

Tips

- Zorg dat er een goede communicatiestructuur is om met de medewerkers te communiceren tijdens een verandertraject, zoals via een personeelsblad, intranet of nieuwsbrief.
- Breng het management in contact met de medewerkers om te horen wat er leeft. Zorg voor een dialoog met de medewerkers over de wijze waarop jouw organisatie de verandering doorvoert.

Informereren

Er komt een moment dat je de medewerkers moet laten weten dat er een verandering gaat plaatsvinden. Zeker wanneer de weerstand toeneemt, is het belangrijk dat de medewerkers goed op de hoogte zijn van wat de verandering inhoudt. Op basis hiervan kunnen medewerkers op rationele gronden beslissingen nemen, en laten zij zich minder leiden door onrustgevoelens. Het informeren van medewerkers is overigens niet iets wat je even doet: het vergt veel tijd en aandacht.

Tips

- Verzamel en verspreid alle beschikbare informatie in deze fase.
- Besteed in communicatie-uitingen ook aandacht aan alternatieve voorstellen.
- Beschouw niets als vanzelfsprekend: geef een goede toelichting.
- Geef de medewerkers de gelegenheid om zelf informatie te verzamelen, bijvoorbeeld via intranet.

Ondersteunen

Wanneer medewerkers inzien dat een verandering niet is terug te draaien, is het een geschikt tijdstip om ondersteuning en begeleiding te bieden. Deze ondersteuning is met name bestemd voor medewerkers die direct gevolgen ondervinden van de verandering.

Tips

- Bespreek de achtergronden van de weerstanden, bijvoorbeeld in een bijeenkomst of in een individueel gesprek.
- Toon begrip en vriendelijkheid.
- Creëer een vertrouwelijke sfeer.
- Informeer voorzichtig naar de redenen van de weerstand.

Onderhandelen

Sommige medewerkers willen uitsluitend hun medewerking verlenen aan de verandering, als ze er iets voor terug krijgen. Op dat moment komt het er op aan om een goede onderhandelingsstrategie te voeren.

Tips

- Zoek naar een compromis waarin een win/win-situatie ontstaat.
- Doseer de informatie in deze fase zorgvuldig. Dit is geen moment om volledige openheid te geven.

Overtuigen

Wanneer een kleine groep mensen overblijft die bewust verzet blijft plegen, is het belangrijk om nogmaals helder de voordelen te schetsen om hen te overtuigen van de noodzaak van de verandering.

Tips

- Breng standpunten met veel overtuiging en bezieling naar voren.
- Draag objectieve informatie aan die de mening van de organisatie ondersteunen.

Afdwingen

Als het tegenzit, blijft er nog een klein aantal dwarsliggers over. Dan heb je geen andere keus dan deze medewerkers te dwingen mee te werken. Ter geruststelling: medewerkers zijn in dat geval geneigd zich neer te leggen bij de wens van de organisatie, omdat deze nu eenmaal meer macht heeft. Je zult begrijpen dat je deze strategie bij voorkeur pas in het laatste stadium gebruikt. Het kan namelijk onderhuidse weerstand tot gevolg hebben waar je geen grip meer op heeft.

Tips

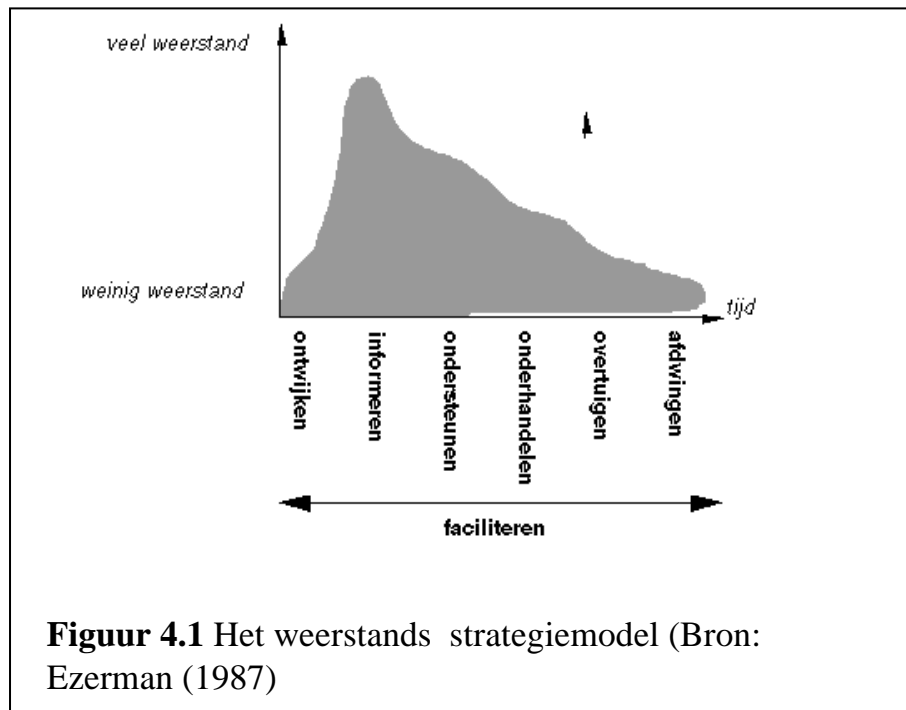
- Geef in deze fase duidelijk de consequenties aan als medewerkers de verandering niet accepteren.
- Maak afspraken, leg deze schriftelijk vast en bouw controle-elementen in.
- Creëer een - al dan niet denkbeeldige - tijdsdruk.

4. Het weerstandsstrategiemodel

De zeven veranderingsstrategieën uit het vorige hoofdstuk komen overeen met de fasen waarin een veranderingsproces zich ontwikkelt. Dit kun je goed zien in het weerstandsstrategiemodel van Ezerman (1987) (zie afbeelding 4.1). Het weerstandsstrategiemodel geeft de relatie aan tussen de mate van weerstand in de loop van de tijd en de keuze van de veranderingsstrategie.

Je kunt uit het model bijvoorbeeld aflezen dat je aan het begin van het veranderproces nog weinig zicht heeft op de mate van weerstand als je tot dan toe op een ontwijkende manier met de veranderingen bent omgegaan. Wanneer je voorzichtig met de facilitatiestrategie begint, ontvang je de eerste signalen van weerstand. Op het moment dat je start met de informatiestrategie is de weerstand op z'n hoogst. Ook zie je dat je aan het eind van het veranderingsproces maar een klein aantal medewerkers overhoudt waarvoor dwang een geschikte strategie is. Niet iedere strategie kun je dus in elke situatie gebruiken. Het bieden van faciliteiten is iets wat je wel altijd toepast.

Het toepassen van deze veranderingsstrategieën doet een sterk beroep op de vaardigheden van de leidinggevendenden. De rol van de communicatieadviseur is hen bewust te maken van deze strategieën en hen te ondersteunen bij de ontwikkeling van de benodigde communicatieve vaardigheden.



5. Keuze veranderingsstrategie

In hoofdstuk 3 en 4 staan zeven veranderingsstrategieën beschreven. Bij het bepalen van een juiste strategie zijn naast de mate van weerstand en de fase in het veranderingsproces nog een aantal andere aspecten die een rol spelen. Deze zijn volgens Ezerman (1987):

- de cultuur van de organisatie;
- de stijl van leidinggeven;
- de machtsafstand tussen leidinggevende en medewerker;
- de urgentie van de verandering;
- het belang van de verandering.

Zo zal een organisatie over het algemeen minder snel tot afdwingen overgaan wanneer het veranderingstraject weinig haast heeft, geen groot belang heeft en de medewerkers in hun werk een grote eigen inbreng hebben.

Literatuurlijst

- Ezerman, G.C. (1987) Zeven strategieën om leiding te geven aan veranderingen. In: Vrakking, W.J. (red). *Management van organisatievernieuwing, ontwikkelingen en ideeën* (p.p. 232-245). Lelystad: Koninklijke Vermande B.V.
- Kotter, J.P. & Schlesinger, L.A. (1979). Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*, maart/april, p.p. 106-114.
- Rogers, E.M. (1985). *Diffusion of innovations*. New York: The Free Press.
- Wissema, J.G., Messer, H.M. & Wijers, G.J. (1988) *Angst voor veranderen? Een mythe!* Assen/Maastricht: Van Gorcum.

Bron: V.A. van Gils (2003). *Interne communicatie bij veranderingen*. Alphen aan den Rijn: Kluwer



Auteur: Vincie van Gils, www.vinca.nl