

## **Leidraad Consult over: Omgaan met weerstanden**

(Als artikel verschenen in het blad 'Management Rendement')

Als (nieuwe) manager wordt u aangesteld met een bepaalde opdracht. U gaat uw afdeling moderniseren, een veranderingsplan opstellen en uitvoeren, of simpelweg het resultaat van de afdeling verbeteren. Enthousiast en ambitieus gaat u aan de slag, met uw ervaringen en kennis uit uw vorige werkring. U krijgt een forse tegenvaller te verwerken wanneer medewerkers bezwaren opperen bij door u voorgestelde veranderingen. Leuke ideeën die in uw vorige werkring zo goed uitpakten, worden alleen maar sceptisch bekeken.

In dit artikel wordt gekeken naar veranderingen en de manier waarop u zich daarop zelf voorbereidt. Welke oorzaken zijn er voor het ontstaan van weerstanden? Hoe reageert u het beste op weerstanden en hoe kunt u een bespreking over een nieuw plan of besluit leiden?

### **Uw medewerkers en veranderingen**

Voor managers is het een belangrijke taak om veranderingen te beheersen. Managers moeten medewerkers zó door veranderingen heen loodsen, dat zij er met een meer effectieve organisatie uitkomen.

Voordat wordt gestart met veranderen is het van belang het volgende na te gaan:

- Is er noodzaak tot veranderen; zijn er urgente problemen die om een ingreep of verandering vragen?
- Is er vermogen tot veranderen? Een indicatie hiervoor is de manier waarop is omgegaan met recente veranderingen.
- Is er bereidheid tot veranderen? Dit wordt met name beïnvloed door de mate waarin veranderingen als bedreigend worden ervaren. Hierdoor kunnen vervolgens weerstanden ontstaan.

Niet altijd zal een precieze analyse van deze thema's mogelijk zijn. Probeer u toch een inschatting te maken. Zo kan de haalbaarheid van het doorvoeren van veranderingen worden vergroot.

### **Veranderingen en weerstand**

Weerstand is een beladen woord. Door gedrag van medewerkers aan te merken als weerstand worden tegengestelde opvattingen in feite veroordeeld.

*In vrijwel elk elektrisch apparaat zijn weerstanden ingebouwd. Kennelijk bevordert dit de goede werking van wat voor apparaat dan ook. Werkt dit net zo in organisaties en teams?*

Belangrijk is dat u als manager weerstand niet als negatief ervaart. Weerstand is een belangrijk signaal. Het betekent dat u niet moet doordrukken, beter kunt u de weerstand serieus nemen.

Waarom verzetten uw mensen zich tegen verandering? Als u zich hierin verdiept, kunt u ontdekken wat u kunt doen om die weerstand te voorkomen of om te zetten in medewerking aan de verandering. Hieronder volgen enkele redenen, waarom weerstand tegen verandering ontstaat.

#### Controleverlies

Zelf veranderen is leuk, maar veranderd worden is bedreigend. Veel mensen (dus ook uw medewerkers) willen gebeurtenissen om zich heen beheersen. Invloed op details is beter dan helemaal geen invloed. Hoe meer u keuzes aan medewerkers overlaat, hoe beter zij zich voelen bij veranderingen. Als alles wordt opgelegd, verzetten zij zich hoogstwaarschijnlijk, of gaan tenminste in de verdediging

#### Onzekerheid en verrassingen

Als mensen niet weten wat hen te wachten staat, voelen ze zich niet prettig. Daarom is het nodig dat u bij iedere stap in het veranderingsproces uw medewerkers op de hoogte houdt van wat er precies aan de hand is en wat er als volgende stap te verwachten valt. Informatie is noodzakelijk om medewerking te verkrijgen, liefst stap voor stap. De eerste reactie op iets nieuws of onverwachts is vaak weerstand. Timing van informatie is essentieel. Informeer uw mensen van tevoren, dan kunnen zij er rekening mee houden.

#### Verschillen en gezichtsverlies

Veranderingen maken verschil. Uw mensen moeten afscheid nemen van vertrouwde gewoonten en handelwijzen. Routine is een basis voor rust en zekerheid. Hoe meer verschillen ontstaan door veranderingen, hoe groter de onzekerheid wordt. Uw mensen werken eerder aan een verandering mee als die niet gebracht wordt als een wezenlijk verschil, "alles moet nu anders", maar als iets dat aansluit bij de traditie. Overigens draagt een veranderingsvoorstel impliciet of expliciet de boodschap met zich mee dat alles verkeerd gedaan werd. Met name managers die nieuw zijn in een

bedrijf of organisatie kiezen geregeld onbewust voor deze lijn. Beter kunt u gedragingen uit het verleden in het juiste perspectief plaatsen. Toen waren ze juist, maar de tijden zijn veranderd. Daarmee geeft u aan uw medewerkers de boodschap dat ze goed werken en flexibel zijn.

#### Nieuwe eisen

Soms verzetten medewerkers zich tegen veranderingen omdat ze zich zorgen maken. Of ze de nieuwe situatie wel goed aan zullen kunnen, of ze wel aan de nieuwe eisen kunnen voldoen. U dient ervoor te zorgen dat mensen voldoende zelfvertrouwen hebben en zich competent voelen. Dit kunt u doen door hen de kans te geven die nieuwe vaardigheden uit te proberen. Het stellen van vragen kunt u stimuleren.

#### Echte bedreiging

Soms is een verandering ook echt bedreigend. Dit gebeurt wanneer er sprake is van winnaars en verliezers. Hierbij is het van belang dat u voor de laatste groep de dingen niet mooier maakt dan ze zijn. Als mensen er inderdaad op achteruitgaan, moeten ze dat vroegtijdig horen. Hierbij geldt dat onzekerheid erger is dan slecht nieuws.

Weerstand tegen verandering is niet irrationeel, maar komt voort uit begrijpelijke achtergronden. Wanneer u deze achtergronden kunt analyseren, hebt u de meeste mogelijkheden om er oplossingen voor te ontwikkelen.

#### **Hoe bereikt u dat medewerkers meewerken aan verandering?**

- geef een helder beeld van de verandering en schets zo goed als mogelijk de nieuwe situatie
- verdeel een grote verandering in kleine en overzichtelijke stappen
- voorkom verrassingen: informeer vooraf over nieuwe eisen die worden gesteld
- geef de kans om te wennen aan het idee van verandering
- bevestig dat mensen het aankunnen
- benoem successen die als voorbeeld kunnen dienen
- als er verliezers zijn, wees dan eerlijk tegen hen in een vroeg stadium

### **Wat doet u bij een vastliggend besluit?**

Soms worden beslissingen over veranderingen op een hoger niveau in de organisatie genomen. Bij sommige beslissingen bent u wel betrokken geweest, bij andere helemaal niet. U heeft dan de taak dit besluit in te voeren. Medewerkers kunnen dan wel vragen stellen, maar het besluit niet meer beïnvloeden. Zelfs als ogenschijnlijk iedereen profiteert van de verandering, kan weerstand ontstaan. Dit heeft vaak meer met gevoelens dan met verstandelijke overwegingen te maken. Wanneer er weerstand ontstaat, is het belangrijk onderscheid te maken tussen:

1. De inhoud: gaat het om de feitelijke beslissing?
2. De vorm: gaat het om het niet betrokken zijn bij de beslissing?
3. De gevolgen: gaat het over de gevolgen van de beslissing?

Als bij het presenteren van een plan of besluit weerstand blijkt te bestaan, is het niet zinvol verder inhoudelijk op het voorstel door te gaan. Helder en logisch denken zal dan namelijk niet de sterkste kant van de vergadering zijn. Er moet eerst gespuid kunnen worden, voordat gewerkt kan worden aan acceptatie. Tot slot kan gewerkt worden aan het oplossen van problemen.

### **Hoe kunt u een dergelijke bespreking voeren?**


- Presenteer het plan of besluit. Licht kort en krachtig het plan of besluit toe. Ga niet in de verdediging door uitvoerig te praten over de beweegredenen en details. Daarmee wordt de weerstand, als die er is, alleen maar groter. Beperk u tot de feiten.
- Laat stoom afblazen. Vermijd tegenspreken, laat iedereen zijn of haar gevoelens ontladen.
- Ordenen van de gevolgen van het plan. Als de emoties gedaald zijn, kunt u gaan ordenen. Kritiek, emoties en gevoelens worden kort, krachtig en zakelijk samengevat.
- Probleemoplossing. Zoek gezamenlijk naar oplossingen voor de gevolgen die de verandering heeft. Werk hierbij volgens de brainstorm-methode; zoveel mogelijk oplossingen, bepalen van de voorwaarden waaraan een oplossing moet voldoen, oplossingen toetsen, keuzes maken en besluiten nemen.




## **Meer weten??**

Neem dan gerust contact op!

Wij organiseren over dit thema workshops en trainingen. Ook individuele begeleiding en e-coaching is mogelijk.

**Leidraad Consult**  
Leon Broere

 Billitonstraat 13  
3818 CM Amersfoort

 033-4551784 of 06-45275787  
 [l.broere@leidraadconsult.nl](mailto:l.broere@leidraadconsult.nl)  
 [www.leidraadconsult.nl](http://www.leidraadconsult.nl)