

Omgaan met weerstand tegen verandering



Weerstand kunt u zien als tegenstand of verzet tegen gebeurtenissen die plaatsvinden. In dit artikel: waarom hebben mensen weerstand tegen verandering, en hoe kunt u daarmee omgaan? Daarnaast komt weerstand op groepsniveau aan bod, een fenomeen dat vaak nóg lastiger te beheersen lijkt te zijn.

Weerstand komt voor in allerlei situaties. En iedereen heeft er weleens mee te maken. Denk bijvoorbeeld aan het kind dat schoolziek in bed blijft liggen, de student die alleen colleges volgt waarvoor hij niet vóór 12.00 uur zijn bed uit hoeft en de jonge werknemer die niet wil telefoneren, uit angst voor gesprekken die lastig zouden kunnen worden.

Verschillende afweermechanismen

Weerstand vertonen is heel normaal, want mensen laten niet alles zomaar gebeuren. ‘Het oude’ is nu eenmaal vaak prettiger dan ‘het nieuwe’. De meeste mensen willen ook niet dat er aan hun veilige basis getornd wordt. Om een verandering ‘tegen te houden’, gebruiken mensen (vrijwel automatisch) afweermechanismen.

Rationalisatie

Door rationaliseren geeft iemand zichzelf argumenten die een beslissing of situatie ondersteunen. Hij probeert zijn teleurstelling of onvermogen weg te redeneren. Denk bijvoorbeeld aan de volgende zin: ‘Het is maar goed dat die promotie niet doorgaat, want nu heb ik meer tijd voor mijn gezin!’

Verdringing

Verdringen is het wegstoppen van hevige emoties, bijvoorbeeld na ontslag of een overlijden. Vaak komen deze gevoelens later wel terug, maar ze zijn dan gedoseerd en minder sterk. In deze situaties is iemand vaak verbaasd over hoe weinig hij ervaart; hij kan zelfs de indruk hebben dat het wel meevalt. Totdat de gevoelens alsnog komen.

Ontkenning

Bij ontkenning doen mensen alsof iets niet zo is, of niet gebeurd is. Een bekende eerste reactie op slecht nieuws is bijvoorbeeld ‘Nee!’ of ‘Het is niet waar!’ Het nieuws of de situatie is dan zó bedreigend dat iemand een tijdje probeert door te gaan alsof er niets aan de hand is.

Agressie

Een bekende vorm van weerstand is agressie: boos worden op de situatie of op degene die de negatieve boodschap gebracht heeft. Soms zijn mensen zelfs boos op objecten: de tafelpoot waartegen iemand zijn been stoot of de laptop die niet doet wat iemand ervan verwacht.

Vermijden

Mensen die vermijden, houden vast aan het bekende, omdat dit een gevoel van veiligheid geeft. Ze maken hun veilige kringetje klein om er zo min mogelijk binnen te laten komen. Baanzekerheid is een voorbeeld, maar ook altijd kiezen voor hetzelfde merk auto.

Dan is er ook nog tegengesteld gedrag

U heeft het vast in uw omgeving weleens meegemaakt: mensen die onzeker zijn, gaan zich juist erg zeker gedragen. Iemand die bang is, kan zich in verhalen erg groot maken, en iemand kan zich beter en wijzer voordoen om te compenseren dat hij eigenlijk bar weinig weet.

Regressie

Regressie is het vertonen van gedrag van vroeger. Onder druk hebben mensen de neiging om zich kinderachtig te gedragen. U zult ook in bepaalde situaties weleens de indruk van collega's of vrienden gehad hebben dat ze zich puberaal opstelden.

Diskwalificatie

Bij diskwalificatie doet iemand alsof een ander niet in de positie is om iets te vinden of te beslissen. Goede voorbeelden zijn: 'Typisch iets voor een man/vrouw' en 'Dat had ik op jouw leeftijd ook'. Het zijn manieren om een ander niet serieus te hoeven nemen.

Verschuiven van aandacht

Het verschuiven van aandacht is een manier om ervoor te zorgen dat mensen zich op iets anders gaan richten. Denk aan politici die de aandacht van de problemen in hun land verschuiven door twijfels te formuleren bij de motieven van andere politici of landen.

Afweermechanismen bespreekbaar maken

Afweermechanismen zijn vaak heel goed zichtbaar, maar lastig te benoemen. In het openbaar tegen iemand zeggen dat hij een bepaald mechanisme inzet, kan gezichtsverlies tot gevolg hebben. En laat dát nou één van de dingen zijn waar mensen graag een afweermechanisme voor inzetten.

Afweermechanismen staan vaak een veranderingsproces in de weg. Het is daarom belangrijk ze op de juiste manier te benaderen, zodat ze hanteerbaar worden. Dus: hoe kunt u dit nu bespreekbaar maken?



Iemand die een afweerreactie vertoont, probeert iets te voorkomen. Daarnaast betekent de inzet ervan dat er emoties mee gemoeid zijn.

Als de emoties bespreekbaar zijn, is de weerstand vaak ook weg. Dat vereist dat u een gesprek hierover zorgvuldig aanpakt. Een open gesprek voert u immers alleen als er voldoende vertrouwen is. Vier stappen om te volgen:

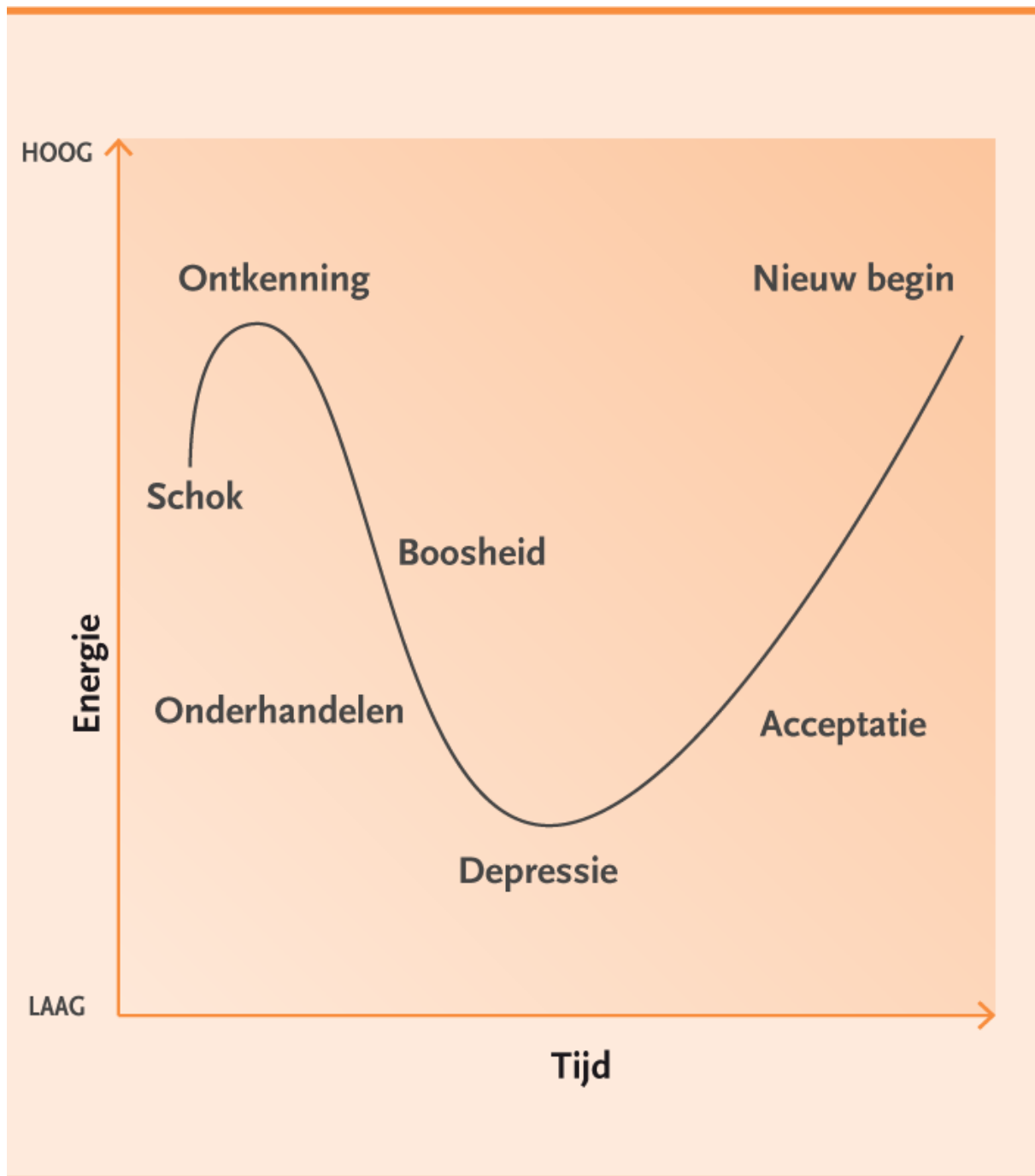
- Voer een een-op-eengesprek, omdat het voor niemand fijn is om in een groep aangesproken te worden. Zeker niet als dat kan leiden tot gezichtsverlies.
- Maak een afspraak, zodat u de mogelijkheid heeft het verloop van het gesprek te plannen en een veilige omgeving te creëren.
- Gebruik de feedbackregels, maar wel zorgvuldig. Door concreet te maken wat u waargenomen heeft, wordt het voor uw gesprekspartner veilig om het lastige onderwerp bespreekbaar te maken. Wees daarnaast eerlijk over de effecten die het gedrag van uw gesprekspartner heeft, en zoek samen naar een manier om ermee om te gaan.
- Als het onderwerp besproken wordt, is de kans groot dat er emoties vrijkomen. Het is belangrijk dat u die emoties de ruimte geeft en u ze niet, hoe goedbedoeld ook, uit de weg gaat.

De verandercurve

In de verandercurve van Kübler-Ross (zie ook de afbeelding hieronder) vindt u een heldere fasering van hoe mensen omgaan met veranderingen. Elisabeth Kübler-Ross was een Zwitsers-Amerikaans psychiater en haar curve is dan ook vooral gebruikt in de medische en psychologische wereld. De curve is ook goed toepasbaar in verandermanagement. De typering én volgorde van de verschillende fases is terug te vinden in hoe mensen met veranderingen omgaan.



In de verandercurve van Kübler-Ross zult u verschillende van de eerder beschreven afweermechanismen herkennen.



De verandercurve van Kübler-Ross

Schok en ontkenning

De boodschap van de verandering geeft een schok. Mensen voelen zich onzeker over wat er gaat gebeuren. De eerste reactie is dan ontkenning. Ontkenning kan verschillende vormen aannemen: 'Dat kan niet waar zijn!', maar ook 'Ach, het zal wel loslopen'. Het zijn allebei uitspraken die erop duiden dat de boodschap niet geaccepteerd wordt.

Boosheid

Vervolgens ontstaat boosheid. Boosheid (een vorm van het afweermechanisme agressie) kan zich op van alles richten, van de boodschapper tot de omstandigheden. Mensen voelen zich slachtoffer, en iemand die geslagen wordt, slaat al gauw terug.

Onderhandeling

Na de boosheid volgt de onderhandeling. Mensen proberen invloed uit te oefenen op datgene waarover ze zich zorgen maken. Ze komen met alternatieven aanzetten en mogelijkheden die ook zouden kunnen werken, zodat 'die grote verandering' niet nodig is.

Depressie

Op de bodem van de curve is er de depressie. De hoop is weg: 'Wat moet er van ons worden?' en 'Hoe gaat dit ooit goedkomen?' Mensen voelen zich waardeloos, futloos en hebben geen energie. Communiceren is lastig in deze fase.

Acceptatie

Uiteindelijk komen mensen in de acceptatiefase. De verandering is nog steeds niet fijn, maar wordt wel op de juiste waarde geschat. Mensen hebben in de gaten dat ze zelf invloed kunnen uitoefenen en zullen langzaam weer met initiatieven komen.



Het is mogelijk om terug te gaan in de fases: een werknemer kan wéér boos worden bijvoorbeeld, of wederom proberen te onderhandelen.

Acties bij de verschillende fases

Iedere fase brengt vanuit het verandermanagement nieuwe uitdagingen met zich mee. Vanuit uw rol als verandermanager zou u in de verschillende fases de volgende stappen moeten nemen.

Schok en ontkenning

Als u uw boodschap verteld heeft, ontstaat er een schok. Die schok gaat verschillende kanten op: van expliciete ontkenning tot bagatelliseren en diskwalificeren. Het is daarom van belang dat u uw boodschap neutraal en feitelijk vertelt. In deze fase hebben werknemers er geen boodschap aan hoe mooi de toekomst zal zijn of hoe vreselijk het verleden was. Bij een aankondiging van een verandering zijn de werknemers in eerste instantie vooral gericht op wat het voor hen persoonlijk zal betekenen. En in emotie zit weinig logica.



Naast het rustig herhalen van de boodschap, moet u in deze fase open en eerlijk communiceren dat er geen andere uitweg meer is. Het duurt even voordat de boodschap bij mensen écht binnenkomt.

Boosheid

In de fase van boosheid reageren werknemers onredelijk, soms zelfs 'op de man'. De neiging bestaat dan om te verdedigen of agressief terug te reageren. Hoe logisch beide reacties ook zijn (er worden in hun beleving immers zekerheden afgepakt), daardoor zullen emoties juist escaleren.

In deze fase is het van belang dat u werknemers de uitlaatklep geeft die ze nodig hebben. Voer in deze fase veel gesprekken (lieft een-op-een), vat de reactie samen en toon begrip voor de gevoelens die heersen. Zwak niets af en maak niets mooier dan het is.



Als u hier consequent in bent, zult u merken dat de heftigheid van de emoties afneemt en dat een team in rustiger vaarwater belandt.

Onderhandelen

Als de boosheid gezakt is, komt er meer ruimte voor rationele argumenten. Het is een prettige fase, aangezien er weer in rust met elkaar gesproken kan worden. Werknemers kloppen bij u aan omdat ze van gedachten willen wisselen of ideeën hebben. Soms zit er iets bij wat u zou kunnen gebruiken, maar vaak zijn het ideeën die geen hout snijden. Werknemers zijn immers nog steeds bezig de verandering af te wenden en grijpen daarvoor aan wat voor hun voeten komt.

Probeer de ideeën serieus te nemen, maar neem niets klakkeloos over. Bedank de inbrenger voor het meedenken en vraag hem zijn redenering door te trekken. Wijs rustig en neutraal op eventuele hiaten in de redenering. Herhaal vervolgens de veranderboodschap en vraag om medewerking.



Wees u ervan bewust dat deze fase 'het oog van de storm' is; het is een rustpunt dat vóór de volgende emotionele fase uitloopt.

Depressie

In deze fase komt de veranderboodschap pas echt binnen. Werknemers merken dat ze niet onder de verandering uit kunnen komen. De betrokkenheid en inzet zijn laag. In deze fase kan zelfs tijdelijk het ziekteverzuim toenemen. De depressiefase kan zich ook kenmerken door gevoelens van hulpeloosheid en slachtoffergedrag.

In een rol als verandermanager is het van belang om een luisterende houding aan te nemen. Wijs emoties niet af en toon begrip, maar laat ook voorzichtig 'de andere kant' zien en geef een redelijk perspectief. Beloof geen gouden bergen, maar geef aan dat werknemers de situatie ten goede kunnen keren als ze initiatief tonen.



Laat werknemers zien dat ze zelf invloed hebben op hun omgeving, bijvoorbeeld door te oefenen met een nieuwe werkwijze of een nieuw systeem.

Acceptatie

En dan is iedereen gelukkig! Of toch niet? In de acceptatiefase is de veranderboodschap 'ingewerkt' bij werknemers. Ze kunnen er op een redelijke manier naar kijken en rationeel over communiceren. Dit is wel een wankel evenwicht; verwacht nog geen enorm enthousiasme of uit de pan rijzende productiviteit.



Voor veranderingen en ontwikkelingen kan goed georganiseerde coaching ondersteuning bieden. Een handig stappenplan hiervoor is [Een coachingstraject opzetten](#).

In deze fase moet uw feedback vooral positief zijn en gericht op de inspanningen van werknemers. Stuur natuurlijk wel bij als er toch nog op de oude voet gewerkt wordt, maar zorg ervoor dat uw organisatie in ieder geval niet gaat straffen.

Kwispelend aan het front

Wat als sommige werknemers de verandering juist geweldig vinden en niet kunnen wachten tot ze ermee aan de slag kunnen? Deze 'early adopters' kunt u vooral in de depressiefase en de acceptatiefase goed inzetten. Zij laten hun collega's zien hoe de toekomst eruit ziet en trekken met hun enthousiasme anderen mee. Wel moeten zij niet zó ver op de troepen vooruitlopen dat werknemers die zich langzamer voegen er moedeloos van worden.

Weerstand in groepen

In organisaties in verandering staat veel op losse schroeven. Verhoudingen tussen mensen veranderen en oude machtsevenwichten maken plaats voor nieuwe. Mintzberg noemt deze situatie de 'politieke arena'. Het is geen echte structuur, maar een organisatie waar door continue coalitievorming een permanente beweging ontstaat.

Vaak vinden werknemers elkaar in een bepaalde fase van de verandercurve en ontstaan er coalities, elk met bijbehorende energie en emoties. Als de weerstand door een groep direct geuit wordt, is hij te hanteren: u kunt in gesprek gaan. Het wordt lastiger als de coalitie indirect weerstand uit. Dit zijn de momenten waarop u voelt dat er iets speelt, maar u het niet direct te horen krijgt.



De kracht van de onderlinge binding in een coalitie is groot. Erg fijn in een projectteam, erg lastig in een verandersituatie met weerstand.

De ontkenning-coalitie

Werknemers vinden elkaar in de ontkenning. Ze hebben het al vaker meegemaakt, ook dit waait wel weer over. Als het management er iets beter over gaat nadenken, komen ze vast op hun plannen terug. Voor u ligt hier een lastige taak.

Zodra u probeert te benadrukken dat er écht iets gaat veranderen, krijgt u een minzame reactie: 'Dat zei het management de vorige keren ook'. Die benadering zal de ontkenning alleen maar versterken. En logisch, want ontkenning is een emotie, bedoeld om de boodschap te vermijden.



Luister ernaar en laat zien dat u begrijpt dat werknemers op basis van ervaringen uit het verleden ervan uitgaan dat het deze keer ook wel los zal lopen. Zet daar tegenover dat wat u betreft de verandering doorgaat, en dat u het fijn zou vinden als u op deze groep kunt rekenen.

De boosheid-coalitie

Werknemers vinden elkaar in hun woede richting de organisatie. Ze versterken elkaar in hoe belachelijk, onzinnig en verschrikkelijk het is wat er gebeurt. Er wordt zomaar over hun hoofden heen beslist, en erkenning voor het harde werk: ho maar! Vaak kenmerkt zo'n groep zich door een gesloten houding, waar moeilijk tot door te dringen is.

De boosheid is lastig boven tafel te krijgen. Woede tonen doet de groep niet snel in het openbaar. Vaak wordt deze wel onderling geuit, maar als u er direct naar vraagt, krijgt u vermijdende reacties. De boosheid meteen in groepsverband bespreken, is geen goed idee. Groepsleden zullen elkaar dan versterken en de emotie kan hoog oplopen. Maar als u niets doet en de gevoelens uit de weg gaat, zal er wantrouwen ontstaan, waardoor de groep juist kan blijven hangen in zijn emotie.

Als u signalen krijgt dat er een boosheid-coalitie bestaat, kunt u het beste met de individuele leden in gesprek gaan. Confronteer hen neutraal met uw observatie ('Het valt me op dat je je afzijdig houdt en ik hoor dat je je negatief uitlaat over wat de organisatie aan het doen is') en vraag vervolgens naar de beleving.



Inventariseer de emoties dus om te beginnen individueel. Vervolgens kunt u deze gevoelens in groepsverband bespreken.

De onderhandel-coalitie

Een onderhandel-coalitie is juist heel open. Er is veel energie en de ideeën vliegen in het rond. De neiging van een onderhandelcoalitie is om voor de troepen uit te lopen: 'Er is een andere oplossing gevonden dan de voorgestelde verandering, hoera!'

Het is belangrijk om de positieve energie vast te houden, maar desondanks het enthousiasme te temperen. De ideeën zullen vaak niet overgenomen worden en daarmee is de verandering niet van de baan. Wel is het goed om de betrokkenheid te prijzen en de werknemers te bedanken voor hun bijdrage.

De depressie-coalitie

De depressie-coalitie kenmerkt zich door een 'voor ons hoeft het allemaal niet meer'-houding. Er is weinig inspanning en net zo weinig initiatief. Daarnaast kenmerkt deze groep zich door vooral terug te blikken: 'Vroeger was alles beter, was het nog maar zoals toen'.

Hoewel uw eerste neiging mogelijk de spreekwoordelijke 'schop onder het achterwerk' is, zal dit hun idee dat het allemaal niets uitmaakt alleen maar bevestigen. Wat wél werkt, is aandacht geven aan de gevoelens die heersen en hier perspectief voor bieden. Waar in de boosheidsfase de groep als onvoorspelbare factor geldt, is dat bij een depressie-coalitie juist niet zo. De groep als geheel zit in een onprettige fase, en door hen als groep te benaderen, zullen zij zich als geheel sneller ontwikkelen richting acceptatie.

Dit verdiepingsartikel is geschreven door Jos Huijser, human capital expert bij [HRD Groep](#), e-mail: jos@hrdgroep.nl

Dit is een artikel van de redactie van HR Rendement

HR Rendement is dé informatiebron voor HR-professionals die hun organisatie verder willen helpen. De insteek is: hoe kan een HR-adviseur, HR-medewerker of andere HR-specialist bijdragen aan een beter rendement van personeel en arbeid? HR Rendement behandelt onderwerpen zoals wijzigingen in wet- en regelgeving, ontwikkelingen in het arbeidsrecht, fiscaal voordelige beloningsvormen, arbeidsvoorwaarden, arbeidsomstandigheden, personeelssubsidies en de inzet van HR-instrumenten en personeelsdata.

De onafhankelijke en ervaren redactie van HR Rendement zit bovenop het nieuws en vertelt jou als eerste wat deze ontwikkelingen zijn. Altijd in heldere taal en met een praktische insteek, zodat je de informatie direct kunt vertalen naar je eigen werksituatie. HR Rendement is daarnaast multimediaal. De voor jouw vakgebied relevante informatie verschijnt:

- ✓ dagelijks op het digitale platform Rendement Online, waar je onder meer het laatste nieuws, checklists, rekentools, maatwerkbrieven en verdiepingsartikelen tot je beschikking hebt;
- ✓ wekelijks gebundeld in een e-mailnieuwsbrief;
- ✓ maandelijks in het vakblad HR Rendement, boordevol nieuws en achtergrondartikelen, digitaal en op de mat;
- ✓ tweemaandelijks in een handzaam themadossier: een pocketboekje dat iedere editie een complex onderwerp uitdiept.



Rendement is een succesvolle uitgeverij van met name praktische vakbladen en digitale ondersteuning.

Het assortiment bestaat uit een crossmediaal portfolio: van printuitgaven zoals magazines en themadossiers tot online ondersteuning in de vorm van digitale naslagwerken, e-nieuwsbrieven, een vragenservice en tools.

www.rendementuitgeverij.nl