

# WEERSTAND

mr. G. van Houtem

## 1 SITUATIE

Managers moeten heden ten dage naast hun traditionele taken steeds vaker ingrijpende veranderingen doorvoeren. Soms verloopt dit zonder al te grote problemen of noemenswaardige onrust bij medewerkers. Wanneer veranderingen echter ingrijpender of complexer van aard zijn, gebeurt het steeds vaker dat managers geconfronteerd worden met weerstand. Om een verandering succesvol in te voeren zal een manager in staat moeten zijn om die weerstand effectief te hanteren. Vooralsnog geen gemakkelijke opgave. De manager zal de weerstand eerst als zodanig moeten herkennen. Weerstand uit zich in verschillende vormen en op verschillende momenten. De ene keer wordt de kritiek tegen de aangekondigde verandering openlijk en verbaal geuit, de andere keer blijft het verzet onder de oppervlakte. Het ene moment is er alom draagvlak aanwezig, het andere moment keert een heel team zich plots tegen het voorgenomen besluit. Kortom, weerstand heeft talloze verschijningsvormen en kan zich in verschillende fasen van een veranderingstraject manifesteren. Het herkennen en erkennen ervan is echter een eerste randvoorwaarde voor het succesvol hanteren van weerstand.

## 2 TEST

Onderstaande test verschaft u inzicht in de wijze waarop u met weerstand omgaat en voorziet u van suggesties om weerstand effectiever te hanteren.

Hieronder treft u 18 stellingen aan die betrekking hebben op weerstand. U dient elke vraag met ja of nee te beantwoorden.

- |   |  |    |     |
|---|--|----|-----|
| 1 | Wanneer iemand tijdens een presentatie van een veranderingstraject uit het raam kijkt, zie ik dat als een mogelijk signaal dat duidt op weerstand. | ja | nee |
| 2 | Ik zie weerstand als een teken van betrokkenheid van medewerkers.  | ja | nee |
| 3 | Weerstand wordt overwegend ingegeven door onwil om te veranderen.  | ja | nee |
| 4 | Medewerkers die openlijk kritiek leveren en niet meewerken kunnen maar beter de organisatie verlaten.  | ja | nee |
| 5 | Weerstand zit vooral bij die medewerkers die het luidst hun ongenoegen kenbaar maken.  | ja | nee |
| 6 | Ik ben bereid tijd en energie te steken in het achterhalen van de oorzaken van weerstand.  | ja | nee |

7	Wanneer ik tijdens een uitleg over een op handen zijnde verandering een onbehaaglijk gevoel krijg kan dat duiden op weerstand bij mijn toehoorders.	ja	nee
8	Ik geeft mensen ruimte om mee te denken in de voorgenomen verandering.	ja	nee
9	Wanneer ik drie keer dezelfde vraag hoor stellen houd ik rekening met weerstand.	ja	nee
10	Ik sta bij medewerkers gevoelens van boosheid en onzekerheid toe.	ja	nee
11	Weerstand uit zich meestal bij de minder capabele medewerkers.	ja	nee
12	Ik zet kritiek en uitingen van ongenoegens op de agenda en maak het bespreekbaar.	ja	nee
13	De meeste weerstand is non-verbaal.	ja	nee
14	Ik laat de tijd het werk doen; naar mate de tijd verstrijkt vermindert de weerstand.	ja	nee
15	Wanneer medewerkers regelmatig te laat komen op vergaderingen zie ik dit als een vorm van weerstand.	ja	nee
16	Ik zie weerstand als ongewenst gedrag.	ja	nee
17	Wie zwijgt stemt toe.	ja	nee
18	Wanneer ik geconfronteerd wordt met weerstand, zorg ik ervoor dat men niet kan zien dat ik boos of teleurgesteld ben.	ja	nee

### 3 DIAGNOSE

Hieronder ziet u twee tabellen, die staan voor twee dimensies in het omgaan met weerstand. De eerste dimensie - Sensitief - heeft betrekking op de weerstandsgevoeligheid. Signaleert u weerstand snel, bent u alert op verzet en kritiek, dan toont u zich *empatisch*. Gaan uitingen van weerstand echter aan u voorbij, pikt u signalen die duiden op tegenstand niet of nauwelijks op dan toont u zich *afstandelijk*.

De tweede dimensie - Participerend - heeft betrekking op de wijze waarop u weerstand hanteert. Geeft u ruimte voor tegenstand, gaat u in op vormen van protest, dan hanteert u weerstand *actief*. Negeert u daarentegen weerstand of drukt u vormen van verzet en kritiek de kop in, dan toont u zich *passief*.

Om uw score te berekenen noteert u bij elke stelling het cijfer dat achter uw antwoord staat. De cijfers op de antwoorden zijn verdeeld over twee kolommen. Tel per kolom de cijfers bij elkaar op. Tel bij de eindscore van elke kolom 0,5 punt op en noteer beide eindscores onderaan de kolommen.

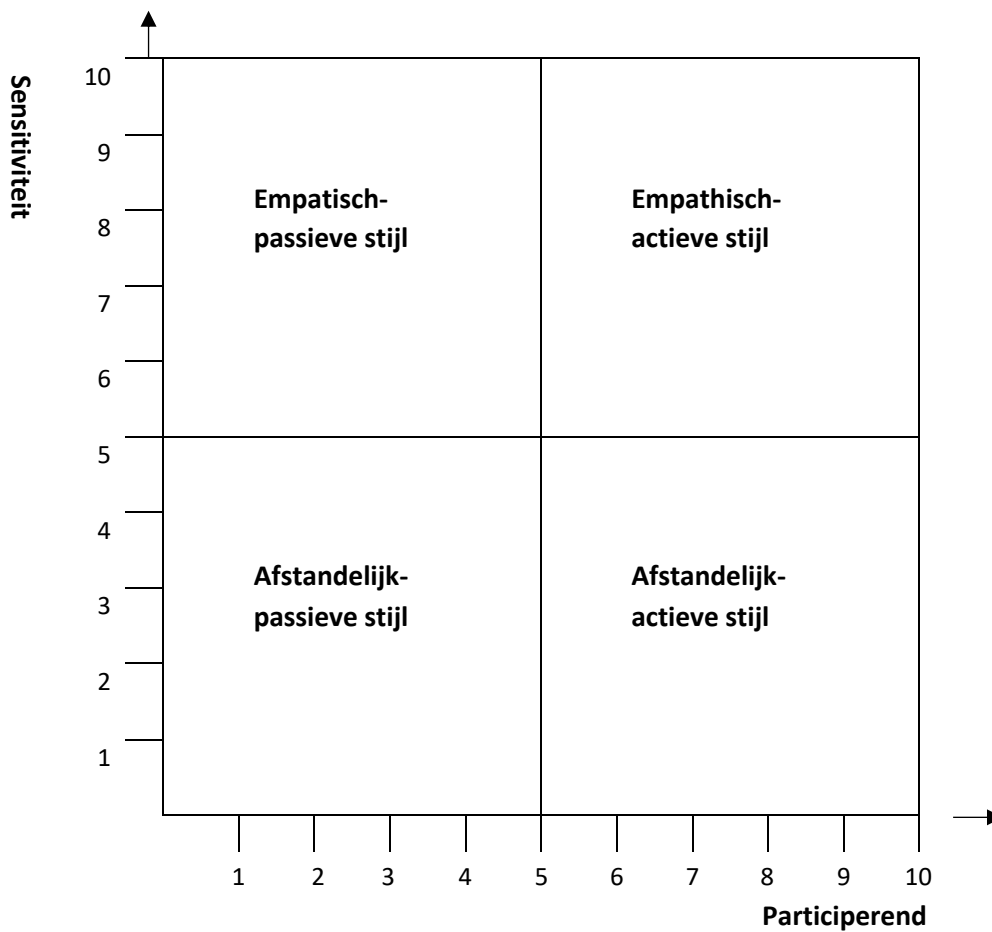
	Ja	Nee
1	1	0
3	0	1
5	0	1
7	1	0
9	1	0
11	0	1
13	1	0
15	1	0
17	0	1

	Ja	Nee
2	1	0
4	0	1
6	1	0
8	1	0
10	1	0
12	1	0
14	0	1
16	0	1
18	0	1

Score Sensitief:

Score Participerend:

Zet uw score op Sensitief op de verticale as en uw score op Participerend op de horizontale as. Het denkbeeldige kruispunt van beide scores bepaalt uw stijl van weerstandhantering.



## 4 ADVIES

### **De Afstandelijk-passieve stijl**

#### *Kenmerken:*

Weinig sensitief. Uitingen van weerstand worden niet, nauwelijks of pas laat opgemerkt. Wordt verzet eenmaal herkend dan wordt deze genegeerd of gepasseerd. Deze stijl van weerstand-hantering vermindert geen weerstand maar werkt escalerend. Draagvlak voor veranderingen ontbreekt en medewerkers zullen hun ware gevoelens achterhouden.

#### *Advies:*

Beschouw medewerkers niet als bronnen van verzet. Zie weerstand niet alleen als een uiting van onwil maar ook als uiting van onkunde en onmacht. Besteed naast de inhoudelijke kant van de zaak ook aandacht aan de emoties van medewerkers. Volg een gerichte training op het gebied van 'Omgaan met Weerstand'. Vraag geregeld feedback over uw sensitiviteit en omgang met weerstand.

### **De Afstandelijk-actieve stijl**

#### *Kenmerken:*

Herkent uitingen van weerstand minder snel. Vooral oog voor inhoudelijke zaken, procedures en structuren. Gaat eenmaal geconfronteerd met weerstand hier wel op in. Communiceert, legt uit, luistert en laat medewerkers participeren. Weet uiteindelijk draagvlak te creëren al gaat dit minder snel en blijft het echte inzicht in achterliggende belangen en oorzaken van weerstand achterwege.

#### *Advies:*

Het effectief hanteren van weerstand wordt niet alleen bepaald door aandacht te hebben voor inhoudelijke zaken. Vooral het (h)erkennen van emoties en belangen die spelen, vormt een belangrijke randvoorwaarde voor het succesvol kunnen omgaan met vormen van verzet. Door meer aandacht te hebben voor de gevoelens van medewerkers en hier gericht op door te vragen weet u sneller de oorzaken van weerstand te achterhalen. Uiteindelijk weet u hierdoor effectiever een goed inhoudelijk resultaat te bereiken.

### **De Empathisch-passieve stijl**

#### *Kenmerken:*

Sensitief voor velerlei uitingen van weerstand. Oog voor verbaal en non-verbaal verzet. Alert op emotionele tekenen van onrust en onbehagen. Herkent tegenstand wel maar weet hier nog niet effectief mee om te gaan. Vermijdt de aanpak van problemen en geeft weinig ruimte voor persoonlijke belangen. Tracht door formalisatie van procedures en overleggen weerstand het hoofd te bieden. Vooral gericht op de inhoudelijke voortgang van de verandering en minder op het creëren van draagvlak.

**Advies:**

Maak de gesignaleerde weerstand bespreekbaar. Geef medewerkers ruimte om hun ongenoegen en onbehagen te bespreken en toon begrip voor hun onzekerheden. Verzoek hen actief deel te nemen in het veranderingsproces en informeer hen geregeld over de stand van zaken. Toon gedurende overleggen ook uw eigen emoties. Hierdoor maakt u beter contact en weet u sneller gezamenlijkheid te creëren.

**De Empathisch-actieve stijl****Kenmerken:**

Scherp oog voor diverse vormen van weerstand. Alert op verbale en non-verbale signalen die duiden op tegenstand of spanningen in de onderlinge samenwerking. Heeft weerstand hoog op de agenda staan. Ziet weerstand als een vorm van betrokkenheid en gaat hier serieus mee om. Maakt tegenstand bespreekbaar, luistert aandachtig en toont begrip. Legt uit en biedt gelegenheid voor medewerkers om actief te participeren in het veranderingsproces. Weet snel vertrouwen te winnen en creëert draagvlak. Loopt echter risico indruk te geven dat alles bespreekbaar is en de ingezette verandering kan door eindeloos overleg aan momentum verliezen.

**Advies:**

Ga vooral zo door! Fungeer als voorbeeld over hoe effectief om te gaan met weerstand. Begeleid collega's in hun omgang met weerstand en gebruik uw stijl om vastgelopen processen weer vlot te trekken. Pas echter op voor eindeloos overleg en inspraak. Houd naast draagvlak ook de snelheid en energie van de ingezette verandering in het oog.

**5 VERWIJZINGEN****Boeken**

*Van weerstand naar Veranderingsbereidheid*, E.E. Metselaar, A.J. Cozijnsen, Holland Business Publications, 1999

In het boek komt een alternatieve kijk op weerstand aan de orde. In plaats van het reduceren van weerstand hebben de auteurs het over het vergroten van veranderingsbereidheid. Naast bruikbare theorieën wordt een casus beschreven die de lezer helpt de theorie te vertalen naar de praktijk.

*Conflicthantering en organisatie-ontwikkeling*, W.F.G. Mastenbroek, Holland Business Publications, 1996

Dit werk behoort tot de weinige Nederlandse managementboeken die internationaal erkenning hebben gevonden. Verschillende vormen van afhankelijkheidsrelaties en bronnen van spanningen en conflicten worden besproken. Veel voorbeelden en instrumenten maken dit boek uiterst toegankelijk en praktisch bruikbaar.

*Websites*

[www.mapnp.org/library/](http://www.mapnp.org/library/)

Zeer uitgebreide site met allerlei management onderwerpen waaronder ook een nuttige bijdrage met betrekking tot weerstand.

[www.intermediair.nl/trends/managers/](http://www.intermediair.nl/trends/managers/)

Goede site met een veelheid aan nuttige informatie voor de manager. Ook een interessante bijdrage over het hanteren van weerstand.