

# Veranderingen in organisaties begeleiden

## Definitie van verandering

Verandering is een containerbegrip. Het woord wordt veel gebruikt, maar het heeft een scala aan betekenissen. De definitie die in deze hand-out wordt gehanteerd is: *een zichtbaar verschil van gedrag van medewerkers over een bepaalde tijdsperiode.*

De overgang van de ene toestand naar de andere noem je het veranderingsproces. Het sturen op het resultaat van het veranderproces noem je verandermanagement.

## Organisatieveranderingen

De meeste organisatieveranderingen vinden spontaan plaats. Ze worden niet gestuurd. Bij bewust gewilde veranderingen gaat het bijna altijd ook om het veranderen van mensen.



## Soorten organisatieveranderingen

Het overgrote deel van de veranderingen in de organisatie vindt plaats zonder dat iedereen in de organisatie zich daarvan bewust is. Dagelijks leren mensen door het opdoen van ervaring. Door na te denken over deze ervaring, kunnen ze vaak het werk van morgen anders doen.

Bij organisatieverandering doelen we hier op de bewust gewilde verandering. Organizatieverandering is meer dan het wijzigen van de structuur. Het is ook meer dan het invoeren van nieuwe procedures. En het is ook meer dan een nieuwe strategie doorvoeren. Organizatieverandering maakt de ontwikkeling van mensen nodig. De ontwikkeling van mensen maakt de organisatieverandering mogelijk.

Er zijn twee vormen van organisatieverandering te onderkennen: *organisatieverbetering* en *organisatievernieuwing*. Het zijn begrippen die in de Nederlandse taal bijna dezelfde betekenis hebben. Ze verschillen echter aanmerkelijk. Organizatieverbetering en organisatievernieuwing zijn twee zeer verschillende vormen van organisatieverandering. Elke vorm vraagt een fundamenteel andere aanpak en vereist een heel andere manier van management.

### 1. Verbeteren

Bij verbeteren willen betrokkenen het morgen nog beter doen. Ook al ging het vandaag goed. Verbeteren heeft alleen zin als men al met de goede dingen bezig is. Bij organisatieverbetering horen de woorden:

- Iedereen
- Voortdurend en
- Geleidelijk

### 2. Vernieuwen

Wanneer er niet aan de 'goede' dingen gewerkt wordt, dan dient er eerst vernieuwd te worden. Daarmee raak je van de verkeerde weg op de goede. Als er iets verkeerd zit of men doet niet de goede dingen, moet dat eerst worden weggenomen of worden rechtgezet. Het motto bij vernieuwen is dan ook: eerst anders, dan beter. Bij organisatievernieuwing horen woorden als:

- Schoksgewijs
- Tijdelijk en
- Revolutionair

## Visies op veranderen

Iedere manager en adviseur heeft zijn eigen, unieke visie op veranderingen in organisaties. Zo zijn er managers en adviseurs die uitgaan van strakke sturing en dwingende planning. Anderen vinden het juist belangrijk dat de medewerkers inspraak krijgen. Iedere visie heeft haar eigen criteria om vast te stellen of een verandering geslaagd is. Daardoor is het vergelijken van de verschillende aanpakken moeilijk. Ook is het lastig om te bepalen of een verandering geslaagd is. Het hangt er maar van af hoe je er naar kijkt.

De verschillende methodische benaderingen van veranderen hebben het volgende gemeenschappelijk:

- Het realiseren of nastreven van beoogde uitkomsten
- Door middel van een beïnvloedingsspel van actoren
- Via het doorlopen van een traject
- Waarbij wordt gecommuniceerd
- En het proces wordt gestuurd of beïnvloed door bewuste interventies van veranderaars

### Vijf manieren van kijken naar organisatieverandering

Leon de Caluwé en Hans Vermaak beschrijven vijf manieren van kijken naar organisaties en organisatieverandering. Hun stelling is dat geen van die vijf manieren van verandermanagement zaligmakend is. Juist de combinatie ervan verschaft je als veranderaar een goed inzicht in de problematiek. Het geeft je een goed handvat om werkelijk iets te veranderen.

	Ideeën over organisaties	Ideeën over veranderen
<b>Geeldruk</b>	Een organisatie is een politieke arena waar je voor je belangen moet knokken.	Veranderen doe je door te onderhandelen.
<b>Blauwdruk</b>	Een organisatie is een geoliede machine.	Veranderen doe je door een nieuw systeem te ontwikkelen of de regels te veranderen.
<b>Rooddruk</b>	Een organisatie is een verzameling mensen die je moet stimuleren en motiveren.	Veranderen doe je door mensen te enthousiasmeren.
<b>Groendruk</b>	Een organisatie is een levend organisme dat groeit en bloeit en dat zich ontwikkelt.	Veranderen doe je al lerend. Leren is veranderen, veranderen is leren.
<b>Witdruk</b>	Een organisatie bestaat uit mensen die zichzelf willen verwezenlijken en willen ontplooiën. De organisatie biedt ruimte en gelegenheid daarvoor.	Veranderen gaat vanzelf. De vraag is vooral: waar kun je afremmen, waar kun je gas geven?

### 4 fasen van een verandertraject

In een verandertraject zijn verschillende fasen te onderscheiden tussen idee en uitkomsten. Wat is het nut van het denken in veranderfasen?

- Door veranderingstrajecten te faseren, worden ze overzichtelijker. Het wordt daardoor gemakkelijker de aandacht inhoudelijk op verschillende aspecten van het traject te focussen
- Fasering dwingt tot reflectie. Eerst denken, dan doen. Veranderen is geen kunstje, maar een kunde

Dit zijn de 4 te onderscheiden fasen:

#### 1. Diagnose

In de diagnosefase van een verandertraject gaat het erom helder te krijgen wat er aan de hand is en wat dat betekent.

Het gaat om vragen als:

- Wat is er precies aan de hand?
- Hoe kom ik daar achter?
- Hoe geef ik betekenis aan wat ik zie?

## 2. Veranderstrategie

Het is belangrijk om een samenhangend geheel van uitgangspunten te vinden voor het vormgeven van de verandering: de veranderstrategie. Eigenlijk is een strategie niets anders dan een slim plan.

Een veranderstrategie vereist een analyse van al het beschikbare diagnosemateriaal.

- Wat moet de uitkomst zijn van de verandering?
- Hoe ziet de situatie er nu uit?
- Hoe ingrijpend is het verschil tussen wat er nu is en wat er moet komen?
- Een verbetering of een vernieuwing? Een complete transformatie of een opleiding?
- Zijn er blokkades en weerstanden tegen de verandering? Of is er juist veel energie en zijn er positieve krachten?
- Willen de betrokken veranderaars de verandering en kunnen zij die uitvoeren
- Is de verandering te realiseren?

## 3. Interventieplan

Een interventie is een actieve, bewuste en geplande ingreep in een groep (of individu) om het functioneren van de groep (of individu) te verbeteren.

Je zult op basis van je strategie een aantal acties moeten bedenken die elkaar versterken of in elk geval niet bijten. Het is dus belangrijk om je interventies op elkaar af te stemmen. Al die acties op een rij noem je het interventieplan.

- Welke interventies worden gepland? In welke volgorde?
- Hoe is het plan consistent en haalbaar te krijgen?
- Wie gaan welke delen van de verandering trekken?
- Hoe wordt er over het geheel gecommuniceerd?

## 4. Interventies

In feite is alles mogelijk: presentaties, rapportage, vergadering, brainstorming, etc. Het is belangrijk om interventies te kiezen die op het juiste issue ingrijpen. Het 7-S-model van McKinsey geeft hier richting aan. Dit model bekijkt de organisatie vanuit zeven verschillende invalshoeken:

- Shared values (gedeelde waarden)
- Strategie
- Structuur
- Skills (vaardigheden)
- Staff (medewerkers)
- Stijl
- Systemen

In deze hand-out gaan we vooral in op interventies op het gebied van skills, dus interventies rondom gewenste houding en gedrag. Denk aan: training, coaching, scholing, feedback, intervisie etc.

### De verschillende rollen bij de verandering

Wie hebben ermee te maken? Zowel jij als je medewerkers spelen een eigen rol in elk veranderingsproces. Het is nuttig deze rollen te onderscheiden.

De rollen treden in een bepaalde volgorde op en zo groeit het aantal betrokkenen gaande het veranderingsproces. We onderscheiden zes rollen:

*A. De initiatiefnemer.*

Een organisatieverandering start met een initiatiefnemer. Die heeft een 'veranderidee', die zet de verandering op de 'agenda'

*B. De sponsor.* De initiatiefnemer zoekt een of meer sponsors. Een sponsor helpt met haar formele of informele macht de verandering te legitimeren of te doen gedogen

*C. De regisseur.* De sponsor, al dan niet begeleid door de initiatiefnemer, zoekt een regisseur. Een regisseur kan zowel van buiten als van binnen de organisatie komen. Deze regisseur zet de verandering op, stimuleert de uitvoering en monitort de voortgang

*D. De medestander.* De regisseur deelt zijn regieverantwoordelijkheid zo snel mogelijk met medestanders. Een medestander helpt mee om het veranderidee vorm en inhoud te geven. Zij heeft geen formele verantwoordelijkheid. Zij steunt derhalve ook informeel. Zij acht de verandering, om welke reden dan ook, gewenst.

*E. De trekker.* Naarmate de aanpak duidelijker omschreven kan worden komen 'trekkers' aan boord. Het verschil tussen de regie- en de trekkerrol ligt in hun verantwoordelijkheid: De trekkers zijn (mede)verantwoordelijk voor de voorbereiding en coördinatie van het interventieplan.

*F. De uitvoerder.* Regisseur en trekkers betrekken gaandeweg een groter aantal mensen bij de verandering: uitvoerders. Een uitvoerder realiseert (delen van) de interventies.

Het onderscheid is van nut als checklist: is overal aan gedacht? Bovendien voorkom je zo ongewenste rolvermenging en -verwarring. En daarmee zijn de onderlinge verwachtingen te bespreken en af te stemmen. Zo is de sponsor bij voorkeur niet tegelijkertijd regisseur.

Veel organisatieveranderingsprocessen stranden omdat:

- Het realiseren van 'steun van boven' of 'draagvlak van beneden' niet vooraf in het traject gegeven waren
- Continuïteit ontbrak doordat er geen regisseur over het traject als geheel bleef nadenken en monitoren
- Ongewenste rolvermenging optrad

### **Evaluatie van het veranderproces**

In veranderingstrajecten vindt bewuste sturing plaats op vele niveaus tegelijk. (Tussentijds) evalueren van het veranderproces is belangrijk. Het draait in wezen om terugkijken en vooruitkijken:

- Peilen van de voortgang: wat is er allemaal gebeurd en wat gebeurt er op dit moment?
- (Her-)bezinnen op de uitkomsten: willen we nog hetzelfde en kunnen we nog hetzelfde?
- (Her-)plannen van het proces: hoe gaan we verder en wat nemen we ons voor?

### **Faal- en succesfactoren bij een verandering**

Alle inspanningen van managers en adviseurs ten spijt, blijft maar al te vaak alles bij het oude. Waarom is het zo moeilijk organisaties bewust te veranderen? Veranderingen zijn lastig te plannen, te sturen en te voorspellen. Ruim 70% van de geplande veranderingen in Nederlandse organisaties loopt vast of levert niet het beoogde resultaat. Deze relativeringen zijn belangrijk omdat managers en adviseurs de neiging hebben de stuurbaarheid en planbaarheid van veranderingen te overschatten. Irrationaliteit hoort bij veranderprocessen.

Het managen van professionals is een vak apart. Goed functionerende professionals:

- Zijn kritisch op zichzelf en hun eigen werk
- Reflecteren regelmatig en veranderen hun aanpak of opstelling als ze dat zelf zinvol achten
- Overleggen met collega's en nemen soms dingen van elkaar over
- Innoveren en veranderen op eigen kracht en van binnen uit.

De praktijk is echter weerbarstig.

De laatste jaren is er een verschuiving zichtbaar in de visie op verandermanagement. Tegenwoordig wordt verandermanagement beschouwd als een integraal proces waarin tegelijk aandacht nodig is voor de factoren technologie, organisatie(structuur) en mens. Vooral de 'zachte' kant van organisaties is lang een ondergeschoven kindje geweest en krijgt nu vaker de aandacht die het verdient. Gedrag en de interactie tussen (groepen) mensen bepalen in grote mate het succes van een verandering. Mens en cultuur zijn essentiële factoren geworden.

De focus is verschoven van problemen naar oplossingen. Kijk niet zozeer naar wat er allemaal verkeerd is, maar naar welke kansen er liggen. Welke oplossingen zijn gemakkelijk toepasbaar?

Verandering van met name houding en gedrag wordt ook minder beschouwd als maakbaar; hooguit als enigszins te beïnvloeden. Bijvoorbeeld door mensen te betrekken, hen eigen verantwoordelijkheden te geven en een open dialoog aan te gaan.

### **Faalfactoren bij een verandering**

Wat zijn in dit kader de top 3 faalfactoren bij een verandertraject?

1. Gebrekkige sturing door de leidinggevenden:
  - a) De medewerkers vinden de top onduidelijk over wat anders of beter moet.
  - b) Het management zorgt er niet voor dat de onderdelen van de organisatie leren van elkaars problemen en ervaringen.
  - c) De leidinggevenden zijn niet goed in staat visie en beleid aan hun mensen over te brengen.
2. Vrijblijvendheid: afspraak is geen afspraak.
3. Gebrek aan eigen verantwoordelijkheid:
  - Ik wil wel, maar we doen dit eigenlijk al
  - Ik wil wel, maar dan moeten ze ons eerst de middelen verschaffen
  - Ik wil wel, maar mijn collega's zijn nog niet zover
  - Ik wil wel, maar dan moeten zij mij eerst eens precies vertellen wat wij dan nu niet goed doen
  - Etc.

### **Succesfactoren bij een verandering**

Maar op welke manier kunnen verander-initiatieven dan wel slagen? De 5 belangrijkste factoren die bepalend zijn voor effectieve verandering:

- **Visie:** het idee achter de verandering moet voor iedereen helder zijn. Het moet de verandering verduidelijken en de betrokkenen voorzien van begrip, motivatie en inspiratie
- **Belang:** de beoogde opbrengst voor de verschillende betrokkenen (voordelen en nadelen, positieve of negatieve resultaten) moet helder zijn. What's in it for me?

- **Plan:** een concrete, praktische uitwerking van de richting van de verandering, inclusief wat hierbij van de betrokken mensen en organisatie verwacht wordt, zoals de rollen en de planning.
- **Middelen:** de randvoorwaarden om de verandering tot een succes te maken, zoals geld, ruimte, uren etc.
- **Competenties:** de vaardigheden die mensen moeten hebben om de verandering in de organisatie effectief vorm te geven.

In onderstaand schema wordt aangegeven wat de gevolgen zijn als aan een van de 5 factoren niet wordt voldaan:

# Verandering

wat maakt het succes



## **Gedrag bij veranderingen**

Natuurlijk zijn er veel verschillen in de reacties van medewerkers op aangekondigde veranderingen. Er zijn nu eenmaal mensen die vanuit nieuwsgierigheid altijd op zoek zijn naar nieuwe wegen of mogelijkheden, pioniers die zich lekkerder voelen in wanorde, chaos en ongereptheid om zich heen. Daar tegenover zijn er ook mensen voor wie de minste verandering reden is voor algehele stress. De meeste mensen zitten er tussenin en laten zich best overtuigen wanneer de verandering enige reden in zich heeft, maar kunnen ook erg moeilijk doen wanneer die overtuiging of reden voor hen ontbreekt.

Mensen laten pas hun oude situatie los als ze:

- zich bewust zijn van de noodzaak daarvan, of
- de pijn van de oude situatie ervaren, of
- de urgentie om iets aan de oude situatie te gaan doen als reëel ervaren

De motivatie om te veranderen staat of valt met het inzien van de noodzaak ervan. Bij veel organisaties mislukken de veranderingen al in de startfase omdat men er niet in slaagt de noodzaak van de verandering invoelbaar te maken voor de medewerkers.

Het alleen verkondigen van de noodzaak (door bijv. het topmanagement) wordt in veel gevallen niet geloofd. Het is dus niet zo makkelijk om mensen te overtuigen. De rechtvaardiging voor de verandering moet duidelijk zichtbaar worden gemaakt. Mensen willen niets met de verandering te maken hebben totdat ze er volkomen van overtuigd zijn dat niets doen evenmin een acceptabele optie is. 'Ze zien rook, maar zullen pas uit het brandende huis springen als de vlammen aan hun voeten likken'.

## **Reacties op stresssituaties**

Voor veel medewerkers is een verandering op het werk een grote stressfactor. Door de stress kun je in 3 verdedigingsmechanismen schieten: *fight*, *flight* en *freeze*.

- Bij *fight* ga je de confrontatie aan. Je bent kort van stof en zegt dingen als 'je moet', 'ik vind', 'ik wil'. Je laat weinig ruimte voor reactie en je hebt zichtbaar een oordeel over wat er gebeurt. Je voelt boosheid en een norm: 'Dit kan niet!'
- Bij *flight* probeer je de verandering en de gesprekken daarover actief te ontwijken, je voelt angst. Als iemand bijvoorbeeld denkt dat hij niet kan wat de verandering van hem vraagt, vlucht hij in verklaringen om het 'niet kunnen' buiten zichzelf te leggen. Zo verschaft hij zichzelf een reden om iets niet te doen.
- Bij *freeze* val je stil – letterlijk. Je voelt je verward, wordt overspoeld door allerlei gedachten en gevoelens, of hebt juist geen gedachten of gevoelens. Je weet niets te doen of te zeggen.

Hoe kun je je medewerkers hierbij ondersteunen?

### *Van fight naar mildheid*

- Als je een medewerker begeleidt die in een *fight*-houding zit kun je het gesprek aangaan over de, vaak verborgen, oordelen. Je bent als medewerker effectiever als je je boosheid kunt vervangen door mildheid en nieuwsgierigheid. Je pakt het fundamenteel aan door te onderzoeken wat de boosheid oproept en hoe reëel dat is. Vaak zitten er eerdere ervaringen achter de oordelen die geprojecteerd wordt op de verandering.

### *Van flight naar lef*

- Schieten medewerkers in de *flight*-stand, dan is er vaak een dieperliggende thema, zoals de angst om uit de organisatie gestoten te worden. De eerste stap om uit de *flight*-stand te komen, is de angst (h)erkennen, de tweede om hem minder machtig te maken.



### Van freeze naar voelen

- Een eerste stap om een medewerker te ondersteunen om hieruit te komen, is dat die zichzelf de toestemming geeft om het even niet te weten – je bent en blijft ten slotte menselijk. Er is geen 'goede' reactie op stress.

### Gewenste gedragsverandering

Het drie-fasen model van Lewin geeft inzicht in hoe individuen verschillende fasen doorlopen bij veranderingsprocessen, voordat ze hun gedrag daadwerkelijk veranderen. Het model heeft betrekking op individuele gedragsverandering en stelt dat verandering verloopt via drie fasen:

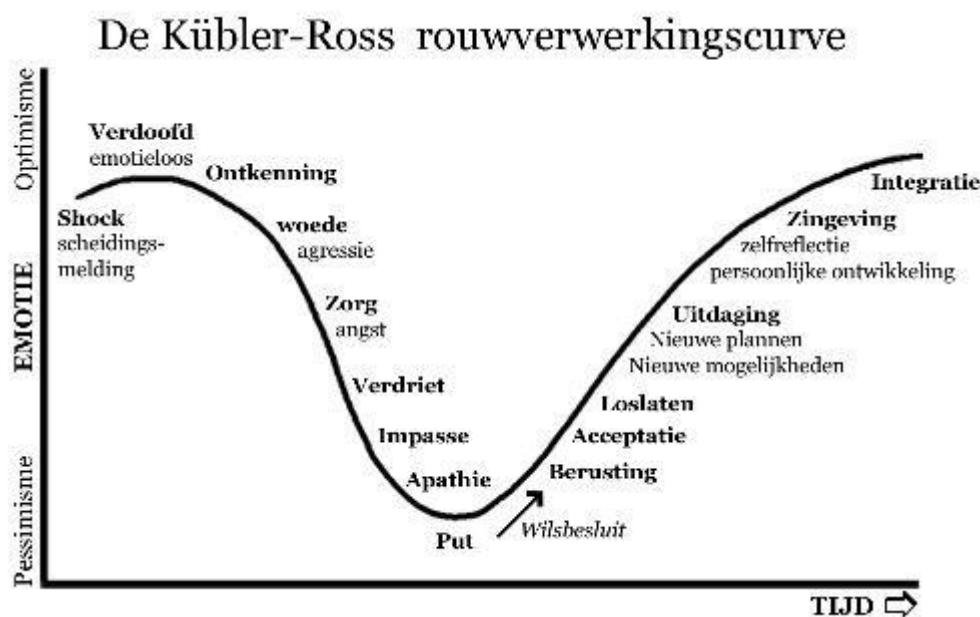
- *Losmaken*: mensen dienen zich bewust te worden en los te komen van ongewenste gewoonten. Zij moeten zich 'losweken' uit oude situatie omdat die onaanvaardbaar is
- *Uitvoeren*: mensen dienen zich vereiste kennis, attitudes en vaardigheden eigen te maken. De nieuwe situatie moet hierbij reële perspectieven bieden
- *Stabiliseren*: het gewenste gedrag moet niet eenmalig worden uitgevoerd, maar moet een vast onderdeel worden en blijven van het dagelijks doen en laten. De nieuwe situatie wordt ingeslepen en wordt weer stabiel

Soms zijn mensen echter zeer ongemotiveerd om te veranderen. Wat roept weerstand tegen verandering op en wat is er voor nodig om mensen te motiveren tot veranderen?

### Weerstand als proces

Het begrip 'weerstand' wordt vaak negatief geïdentificeerd. Het gaat ervan uit dat weerstand voortkomt uit misplaatste behoudzucht of eigenbelang. Niets is minder waar. Mensen in organisaties weten over het algemeen prima wat goed loopt en wat beter kan. Weerstand is een –vaak onbewust- verdedigingsmechanisme dat mensen hebben om te voorkomen dat zij pijnlijke gevoelens en situaties onder ogen moeten zien. Weerstand is een normale reactie op angst.

Weerstand als proces vertoont verschillende stadia. De beschrijving hiervan komt uit de literatuur over rouwverwerking. De psychiater Elisabeth Kübler-Ross heeft stadia omschreven die de meeste mensen geheel of gedeeltelijk doorlopen om na een traumatische ervaring weer tot rust te komen.



Weerstand tegen verandering vertoont in grote lijnen hetzelfde patroon. Als de organisatie reorganiseert, kun je vaak mensen horen zeggen: 'Hier snap ik niets van: het gaat toch goed zoals we bezig zijn?' Eerst ongeloof of afwijzing en wanneer de verandering echt onvermijdelijk lijkt, kan de weerstand harder worden. Als men collega's ziet weggaan of vindt dat zijn eigen situatie verslechtert, wordt men boos en gefrustreerd. Medewerkers kunnen afhaken en ongeïnteresseerd reageren, of afwachtend worden.

Weerstand kan heftig en manifest worden, bijvoorbeeld door stakingen, of juist passieve vormen aannemen, zoals ziekmeldingen en pocketveto (ja zeggen, nee doen).

### **Begeleiden van weerstand**

Weerstand wordt bijna altijd als negatief ervaren, maar weerstand is in elk geval ook een teken van betrokkenheid. Zoals kinderen die met onaangepast gedrag de aandacht van ouders vragen, laten volwassenen met het bieden van weerstand ook zien dat aandacht nodig is. Natuurlijk is het soms ook gezeur in de marge, maar daar moet het management zeker niet van uitgaan. Geen rekening houden met weerstand of weerstand negeren maakt meer kapot dan men denkt. Mensen worden cynisch, gedemotiveerd, gedesinteresseerd en haken af. Een stap in de richting van leren en verbeteren raakt zodoende verder weg dan ooit. Het is zeer belangrijk om weerstand te herkennen en hier goed mee om te gaan.

Weerstand kan weggenomen of verminderd worden door het serieus te nemen. Weerstand serieus nemen begint met het horen van het probleem of het bezwaar van degene met weerstand. Vaak heeft weerstand te maken met onduidelijkheden, vooral onduidelijkheden over wat de gevraagde verandering voor hemzelf, de werkinhoud en/ of de relatie met collega's gaat betekenen. Hoe dan ook is het belangrijk bij de aankondiging van veranderingen om de verwachtingen van mensen te managen. Dat houdt in dat men proactief ingaat op wat de verandering gaat betekenen voor individuen, hun werkwijze en hun toekomst.

Als mensen inzicht krijgen in de wijze waarop de gevraagde verandering hun eigen doelstellingen of die van de organisatie dichterbij kan brengen, wordt de verandering gemakkelijker te accepteren. Als een verandering bijvoorbeeld betekent dat de werkgelegenheid in een bedrijf voor de toekomst veiliggesteld kan worden, wordt de verandering acceptabeler, ook wanneer aanvankelijk banen verloren gaan.

### **Motivatiefactoren**

Om vanuit de weerstand te komen tot werkelijke verandering zijn enkele factoren van groot belang. Naast hun eigen belangen zoeken mensen antwoord op de vraag waarom de gevraagde verandering nodig of wenselijk is. Dit noemen we het *veranderbewustzijn*. De noodzaak van de verandering kennen is echter nog geen garantie dat mensen er daadwerkelijk aan mee zullen werken. Daarvoor is *veranderbereidheid* nodig.

Als iemand in principe bereid is, moet hij het nog wel kunnen. 'Kunnen' houdt ook in dat mensen gefaciliteerd worden door de organisatie, dus dat zij ook mogen. Dit noemen wij het *verandervermogen*. Ook wanneer deze drie factoren aanwezig zijn en de belemmeringen (angst, boosheid, verdriet) niet onoverkomelijk zijn, moeten mensen nog de kracht vinden (durven) om woorden om te zetten in daden: *veranderkracht*. Het gaat dus om:

- |                        |                |
|------------------------|----------------|
| a) Veranderbewustzijn: | kennen/ moeten |
| b) Veranderbereidheid: | willen         |
| c) Verandervermogen:   | kunnen/ mogen  |
| d) Veranderkracht:     | durven         |

### **Individuele belemmerende factoren**

Als individuen de noodzaak van een verandering kennen, bereid zijn om erin mee te gaan en dat ook nog kunnen en mogen, zullen zij zich voornemen om de gewenste en gevraagde slag te maken door bijvoorbeeld ander gedrag te vertonen. De woorden zijn er, nu de daden nog. Voorgenomen gedrag leidt niet altijd tot werkelijk gedrag.

Het heeft soms te maken met belemmerende factoren, maar ook met durf. Zoals gezegd kunnen de belemmerende factoren te maken hebben met emoties, zoals angst voor statusverlies of verlies van het werk, verdriet om afscheid te moeten nemen van collega's of boosheid over het feit dat het management niet lijkt te willen luisteren.

### **Belemmerende factoren vanuit de organisatie**

Er kunnen echter ook belemmerende factoren zijn vanuit de organisatie zelf: bijvoorbeeld gebrek aan voorbeeldgedrag van het management, of dagelijkse praktijken die de officiële regels tegenspreken (deeltijdwerken stimuleren maar weinig parttimers promotie laten maken). Zelfs beeldvorming kan een belemmering vormen, zeker waar het gaat om 'ongeschreven' regels.

De kracht om te veranderen kan soms ook ineens gevonden worden, vooral wanneer mensen duidelijkheid en zekerheid krijgen. Deelnemers aan een programma voor management-development toonden midden in een verandering veel weerstand. De managers vermoedden dat enkelen van hen ontslagen zouden worden, maar het hoger management gaf geen openheid van zaken. Toen dat wel gebeurde, was ineens een obstakel weg en verdween de weerstand.

Durf kan ook worden verzameld als men ziet dat bepaalde collega's wel meedoen of dat het met andere collega's goed afloopt. Hoe dan ook: de durf om te veranderen komt soms vanuit onverwachte hoek, maar dat betekent niet dat durf niet beïnvloedbaar is. De belangrijkste vraag is vaak wat hen zou helpen om de stap te durven zetten.