

## Weerstand tegen verandering



Weerstand tegen verandering kan zich op vele manieren manifesteren. Met getreuzel, inertie, sabotage of soms zelfs rebellie.

Als je inzicht hebt in de redenen van weerstand tegen verandering kun je daarop anticiperen en zo het veranderingstraject succesvol laten verlopen.

Rosabeth Moss Kanter heeft de tien meest voorkomende redenen voor weerstand op een rij gezet:

1. **Verlies aan controle.** Verandering verstoort het gevoel van autonomie. We doen vaak als eerste een beroep op ons gevoel van zelfbeschikking als we worden geconfronteerd met een (potentiële) verandering. Slimme leiders zorgen ervoor dat mensen die geconfronteerd worden met verandering ruimte krijgen voor eigen keuzes en mee kunnen praten over de verandering.
2. **Te veel onzekerheid.** Als een verandering voelt als geblinddoekt op een berg lopen, zullen mensen deze afwijzen. Mensen blijven liever ongelukkig dan dat ze het onbekende tegemoet gaan. Om inertie te voorkomen moeten mensen zich een beetje veilig voelen. Tevens moet de verandering gepaard gaan met een inspirerende visie en met duidelijkheid over de te nemen stappen.
3. **Verrassing.** Als mensen opeens geconfronteerd worden met beslissingen, zonder tijd om aan het idee te wennen of noodzakelijke maatregelen te nemen, zorgt dat voor weerstand. Het is altijd makkelijker om “Nee” te zeggen in plaats van “Ja”. Het is veel beter mensen voor te bereiden op aankomende veranderingen. Consulteer mensen. Plant alvast zaadjes.

4. **Alles lijkt anders.** Verandering zorgt voor wijzigingen, maar hoe gewijzigd is de situatie? Mensen zijn gewoontedieren. Te veel wijzigingen tegelijk maakt mensen oncomfortabel. Het leidt tot verwarring. Focus op de belangrijke zaken.
5. **Gezichtsverlies.** Per definitie zorgt verandering voor een afscheid van het verleden. Die personen die betrokken waren bij een eerdere verandering zullen zich defensief opstellen. Zeker als de nieuwe verandering een forse koerswijziging betreft zullen personen die verantwoordelijk waren voor eerdere veranderingen zich aangesproken voelen. Zij lijden gezichtsverlies. Leaders kunnen deze personen hun waardigheid laten behouden door de goede dingen uit het verleden te benadrukken.
6. **Zorgen over competenties.** Kan ik dat wel? Er is weerstand tegen verandering als het mensen dom laat lijken. Mensen vragen zich af of ze wel de juiste kennis en vaardigheden bezitten om met de verandering om te gaan. Leaders moeten veel investeren in het geruststellen van mensen. Zij moeten veel informatie verstrekken en zorgen voor training, mentoren en coaches.
7. **Meer werk.** Verandering gaat gepaard met meer werk. Direct betrokkenen hebben vaak te maken met een overvloed van werk, vooral door onvermijdelijke obstakels die gedurende het veranderingstraject de voortgang belemmeren. Leaders zouden enkele medewerkers volledig vrij moeten maken voor dit veranderingstraject. Daarnaast is het erkennen en belonen van prestaties van belang.
8. **Rimpeleffecten.** Verandering zorgt voor beweging, voor rimpelingen die zich uitbreiden. Deze rimpelingen hebben (op den duur) gevolgen voor bijvoorbeeld andere afdelingen en belangrijke klanten. Deze partijen zullen zich verzetten tegen de verandering, omdat ze te maken krijgen met veranderingen waar ze niets mee te maken hadden. Leaders moeten zich afvragen voor wie de verandering allemaal gevolgen heeft. Door tijdig met alle partijen rond de tafel te gaan zitten worden problemen voorkomen.
9. **Ressentimenten uit het verleden.** Zolang er niets verandert blijft ressentiment uit. Op het moment dat er iets verandert gaan gevoelens uit het verleden weer meespelen. Leaders moeten die ressentimenten eerst adresseren voordat aan nieuwe uitdagingen wordt begonnen.
10. **Soms is het echt een bedreiging.** Er is weerstand tegen verandering omdat het pijn doet. Door bijvoorbeeld het introduceren van nieuwe technologieën kunnen banen of investeringen verloren gaan. Als voorgenomen veranderingen een bedreiging zijn voor medewerkers kan een leider het beste eerlijk, snel en redelijk zijn.

Leaders kunnen niet altijd alle pijn van een verandering wegnemen. Ze kunnen echter wel het ongemak minimaliseren. Het diagnosticeren van de bronnen van weerstand is een eerste stap op weg naar oplossingen. En feedback van medewerkers die weerstand bieden kan behulpzaam zijn bij het verbeteren van het veranderingsproces.