

# VERZET TEGEN VERANDERING

TONY BUIJS | FEBRUARI 2017



## Leiderschap gaat over veranderen. Maar wat nou als de leider geconfronteerd wordt met weerstand tegen verandering...

Weerstand tegen verandering manifesteert zich op vele manieren, van getreuzel tot kinderachtige sabotage en zelfs regelrechte opstand. Het beste gereedschap voor hen die verantwoordelijk zijn voor verandering, is het vermogen om de bron of oorzaak van het verzet in iedere situatie te herkennen. En er vervolgens per geval een strategie of plan voor te verzinnen. In mijn ervaring zijn live events met een hoge mate van interactie in deze onmisbaar.

**Verlies van controle** Verandering botst met autonomie en kan mensen het gevoel geven dat zij de controle over hun territorium kwijt raken. En dat territorium reikt verder dan de vraag 'wie heeft de macht'... Het gevoel dat we over ons eigen lot kunnen beschikken is vaak het eerste wat bedreigd wordt wanneer we geconfronteerd worden met een mogelijke verandering.

Als je slim bent, dan laat je medewerkers de ruimte om binnen een bepaald kader zelf keuzes te maken. Je betreft hen bij de planning en geeft hen 'ownership'.

**Overmatige onzekerheid** Als verandering voelt als 'geblinddoekt langs de rand van de afgrond wandelen' dan zal niemand daarvoor warm lopen. Van nature blijft een mens graag zitten waar die zit, zeker wanneer een nieuwe koers een onbekende eindbestemming kent. We geven de voorkeur aan de zekerheid die het tot dan toe bekende biedt - zelfs als die zekerheid ver van ideaal is - boven de onzekerheid van het onbekende. Om deze terughoudendheid het hoofd te kunnen bieden is een gevoel van veiligheid en geborgenheid nodig alsmede een inspirerende visie. Het is aan de managers om in heldere, eenvoudige stappen het proces van verandering in kaart te brengen en te plannen.

**TEVEEL VERANDERING  
IN EEN KEER LEIDT AF  
EN BRENGT ONS IN  
VERWARRING...**

**Verrassing!!** De meeste weerstand tegen verandering ontstaat doorgaans wanneer mensen zonder enige voorbereiding bepaalde maatregelen krijgen opgedrongen, zonder dat zij een duidelijk beeld hebben van de consequenties. Het is bovendien veel makkelijker om Nee te zeggen dan om Ja te zeggen. Managers kunnen maar beter weerstand bieden tegen de neiging om in het geheim het veranderproces vorm en inhoud te geven om vervolgens het gehele plan in één keer het levenslicht te laten zien. Het is veel beter om voorzichtig zaadjes te planten, in de zin van het nauwkeurig verspreiden van hints en aanwijzingen om zodoende input te zoeken en te verzamelen.

**Verandert alles?** Verandering is bedoeld om het verschil te maken, maar welk verschil eigenlijk? Mensen zijn gewoontedieren. Een bepaalde routine leidt tot automatisme. Maar verandering dwingt ons om bewust te raken van die routines. Te veel verandering in één keer leidt af en brengt ons in verwarring. Je moet er dus voor zorgen dat je het aantal niet relevante veranderingen die je centrale programma tot gevolg heeft, tot een absoluut minimum beperkt.

**Gezichtsverlies** Per definitie neem je met verandering afscheid van het verleden. De medewerkers die geassocieerd worden met het verleden - de laatste versie zeg maar - de versie die niet goed werkte, bieden naar verwachting de meeste weerstand. Want in hun beleving hadden ze het blijkbaar jarenlang bij het verkeerde eind. Managers doen er goed om aan om de zegeningen uit het verleden te eren en daarmee de waardigheid van hen die zich met het verleden verbonden voelen te waarborgen. Ondertussen is het natuurlijk wel evident dat de wereld verandert. Het wordt zodoende makkelijker het verleden los te laten en door te gaan.

# VERANDERING IS BEDOELD OM HET VERSCHIL TE MAKEN, MAAR WELK VERSCHIL EIGENLIJK?

## **Zorgen over bekwaamheid** Kan ik het wel?

Mensen verzetten zich tegen verandering op het moment dat ze er zich stom door voelen. Ze zullen zich publiekelijk afvragen of bijvoorbeeld de nieuwe software wel zal functioneren of dat het verregaand digitaliseren van het CRM systeem nou wel zo'n zinnige oplossing is, terwijl zij zich eigenlijk ten diepste afvragen of hun eigen kennis niet sterk verouderd is... Zorg in dat geval voor uitbundige coaching, training, mentoren en ondersteuningssystemen. Soms is het raadzaam om zelfs gedurende een bepaalde periode het oude en nieuwe systeem naast elkaar te laten functioneren. Dit maakt dat de overgang makkelijker geaccepteerd wordt.

## **Meer werk!** Hier ligt voor iedereen een uitdaging. Verandering is inderdaad meer werk!

De medewerkers die nauw betrokken zijn met het veranderproces - in de zin van ontwerp en testen - worden vaak overladen met werk. Managers zouden deze medewerkers moeten toestaan om zich - voor korte of langere periode - volledig te kunnen richten op hun werkzaamheden in het veranderproces. Of deze medewerkers extra belonen (kan vaak ook met kleine dingen). Zij verdienen extra beloning en erkenning! Want de offers om hun werk zo goed mogelijk te doen, zijn vaak ongekend en worden zelden opgemerkt.

**Oud zeer** De geest van het verleden ligt altijd op de loer. Je merkt haar aanwezigheid niet of nauwelijks zolang de organisatie 'met rust gelaten wordt'. Maar op het moment dat je medewerking zoekt voor iets nieuws of iets anders, dan komt de geest tevoorschijn. Oude wonden blijken toch niet zo goed geheeld als werd aangenomen. Onverwerkte gevoelens van onmacht en onvrede spelen op. Managers moeten aandacht besteden aan het helen van deze oude wonden voordat er een nieuwe koers kan worden gevaren.

**Reële bedreiging** Hier gaat het over de échte pijn en hoe je daarmee omgaat. Weerstand tegen verandering wordt mede gevoed door de dreiging die het met zich meebrengt. Banen kunnen verloren gaan, investeringen kunnen worden bevroren. Het beste wat managers in dit geval kunnen doen is snel, transparant en efficiënt communiceren. Het is bijvoorbeeld beter om één sterke golf met bezuinigingen door te voeren en die golf maximaal te ondersteunen, dan de bezuinigingen uit te smeren over een te lange periode.

Natuurlijk kun je als manager het niet iedereen naar de zin maken. Maar het is een gezonde ambitie om het ongemak van verandering voor iedereen tot een minimum te beperken. Een gedegen diagnose van de oorzaken die veranderingen belemmeren is een eerste stap in de goede richting. Hierbij is feedback van hen die zich het meest verzetten van groot belang voor het vergroten van de acceptatie van de verandering.

