

Weerstandmanagement

Verandering heeft positieve en negatieve aspecten; aan de ene kant betekent verandering iets nieuws, nieuwe mogelijkheden en nieuwe kansen. Aan de andere kant betekent verandering ook discontinuïteit van het reeds bekende. Ondanks de positieve aspecten die een verandering teweeg moet brengen kan verandering soms gedwarsboemd worden omdat mensen bang zijn voor confrontatie met het onbekende en verlies van hetgeen dat ze bekend is. Het is algemeen geaccepteerd dat weerstand tegen verandering natuurlijk is (Huczynski & Buchanan, 2007).

Er zijn vier algemene categorieën (Bedeian, 1980) te onderscheiden waarom mensen niet willen veranderen. Allereerst: mensen hebben hun eigen comfort zone, en door verandering dreigen mensen uit hun comfort zone te vallen. Status quo is geprefereerd. Daarnaast, wanneer mensen niet snappen waarom een verandering wordt doorgevoerd, zullen ze eerder geneigd zijn om weerstand te bieden. Als er voldoende informatie en overtuiging is, als mensen snappen waar ze aan toe zijn, en begrijpen waar de organisatie graag heen wil, wordt onzekerheid verminderd.

Weerstand tegen verandering is niet per definitie dysfunctioneel. Het is persoonsafhankelijk hoe iemand tegen situaties aankijkt. Waar de één een bedreiging ziet, ziet een ander een verfrissende nieuwe mogelijkheid. In sommige situaties kan weerstand leiden tot meer effectievere vormen van verandering en implementatie.

Tot slot zit er verschil in persoonlijkheden en diens manier om met verandering om te gaan, met onzekerheid om te gaan, en te dealen met hetgeen dat niet bekend is.

Verandermanagement is altijd een hot topic, en gezien de crisis drukt er bij velen een extra last op de schouders. Hoe kan weerstand zo effectief mogelijk worden gemanaged?

Huczynski & Buchanan (2007) geven ons het antwoord: stakeholder analyse. Niet iedereen in een organisatie reageert hetzelfde op voorstellen tot verandering. Voorspellen hoe deze groepen zich zullen gedragen en hierop in spelen is belangrijk om iedereen te begrijpen en ze zoveel mogelijk tegemoet te komen.

Elke groep van stakeholders is verschillend en kunnen daarom het beste op verschillende manieren gemanaged worden. Waar mensen het met jou eens zijn moeten zij worden aangemoedigd jou plannen te steunen. Tegenstanders van jou ideeën moeten worden overtuigd om ze aan jou kant te krijgen. Voor betrokkenen is het goed om zich gehoord te laten voelen. Door verschillende groepen te identificeren en ze op verschillende wijze te behandelen wordt zoveel mogelijk cohesie bereikt.

Om weerstand te managen zijn er verschillende technieken (Kotter en Schlesinger, 1979) die zeer verschillen van aanpak. Technieken variëren van scholing en het creëren van toewijding en participatie tot onderhandelingen en het faciliteren van communicatie tot overeenstemmingen zijn bereikt. Ook manipulatie en impliciete of expliciete dwang kan een vorm van management zijn. De benaderen zijn allen effectief, mits ingezet bij de juiste stakeholder groep.

Het belangrijkste in het effectief managen van weerstand is te weten waar de weerstand zich bevindt, waarom deze mensen weerstand bieden en daarnaast of deze mensen een gevaar vormen voor de plannen die moeten worden uitgevoerd...

Referenties

Huczynski, A.A. and Buchanan, D.A. (2007) *Organizational Behaviour*. London: Pearson Education.

Bedeian, A.G. (1980) *Organization theory and analysis*. Homewood, IL: Dryden Press.

Kotter, J.P. en Schlesinger, L.A. (1979) Choosing strategies for change. *Harvard business review*, 57(2), 106-114.