

HOE GA JE OM MET WEERSTAND?

Een whitepaper over herkennen van weerstand en mogelijke interventies



Voor mij geen verandering

Je herinnert je vast een situatie waarin je moest veranderen terwijl je daar helemaal niet op zat te wachten. De vuilophaaldienst haalt het afval bijvoorbeeld niet meer voor je deur op maar bij een verzamelpunt. Jij moet nu telkens een stuk lopen met de zware zakken.

Ook op je werk word je geconfronteerd met veranderingen. Deze veranderingen roepen vaak weerstand op. Maar wat is weerstand precies en hoe ga je hiermee om? Je leert zeven technieken die je in kunt zetten om weerstand te overwinnen.

IN 'T KORT

01

Wat is weerstand en waarom ontstaat het?

02

Hoe ga je om met weerstand?

03

Hoe werkt weerstand in de praktijk?

Wat is weerstand?

Wanneer mensen hun gedrag moeten aanpassen, ontstaat vaak weerstand. Dit komt omdat we van nature liever willen dat alles bij het oude blijft. Ons brein handelt in veel situaties automatisch en in vaste patronen. Je denkt 's ochtends bijvoorbeeld niet na over wat je moet doen wanneer je opstaat uit bed of welke route je fietst van huis naar de sportschool.

Het brein kan op een dag niet oneindig veel prikkels aan en maakt daarom elke dag een verdeling. Vaste patronen en automatische handelingen spelen een essentiële rol in de verdeling van cognitieve energie. Doordat je niet bewust na hoeft te denken bij automatische handelingen, spaar je energie die je juist weer kunt gebruiken voor dingen die veel 'denkkracht' vragen. Denk bijvoorbeeld aan het nemen van belangrijke beslissingen zoals welke koers jouw team of organisatie het komende jaar gaat varen.

Wanneer een vast patroon verandert, gebruikt jouw brein extra energie om na te denken over een nieuwe situatie. Het veranderen van jouw gedrag voelt onprettig waardoor je weerstand kunt ervaren. Dit gevoel kan optreden in drie verschillende vormen: *reactance*, *scepticisme* en *inertia*.

Reactance

Reactance treedt op wanneer mensen het gevoel hebben dat ze beroofd worden van hun vrijheid of beperkt worden in hun (keuze)mogelijkheden. Reactance herken je vaak door opstandig, recalcitrant of tegengesteld gedrag.

Een voorbeeld: *Lotte rijdt iedere dag met haar auto naar het werk. Tot voor kort parkeerde ze voor de deur van het pand. Omdat het aantal parkeerplaatsen beperkt is, heeft de directie besloten om de parkeerplaatsen voor de deur alleen nog beschikbaar te stellen voor bezoekers. Medewerkers kunnen op een terrein verderop parkeren. Lotte baalt flink van deze verandering en is niet van plan 'haar' plek zomaar op te geven: ze probeert alsnog een parkeervergunning te regelen.*

Scepticisme

Bij scepticisme staan mensen kritisch tegenover een boodschap, bron of strategie. Dit sceptische gevoel wordt aangewakkerd als ze het gevoel hebben dat iemand hen probeert te beïnvloeden. Scepticisme herken je doordat mensen met tegenargumenten komen of de bron of boodschap in twijfel trekken of belachelijk maken.

Een voorbeeld: *Joost werkt bij een organisatie waar teams over een jaar zelforganiserend gaan werken. De teams worden verantwoordelijk voor verschillende taken die ze eerder nog niet hadden. Joost snapt niet waarom zijn team al die taken op zich moet nemen. Hij kan zijn tijd wel beter besteden en vraagt zich af waar de ondersteunende afdelingen dan voor zijn.*

Inertia

Inertia treedt op wanneer mensen liever willen dat alles bij het oude blijft. Ze stellen zich passief op doen niet mee aan de verandering.

Een voorbeeld: *Ria werkt al een hele tijd bij een gemeente. Directieleden van deze gemeente willen Het Nieuwe Werken invoeren. Ria heeft inmiddels al zoveel veranderingen meegemaakt die uiteindelijk ook weer teruggedraaid werden: ze ziet het wel, het waait wel weer over. Voor bijeenkomsten waarin nagedacht wordt over een nieuwe invulling schrijft ze zich in maar uiteindelijk is ze nooit aanwezig.*

Hoe ga je om met weerstand?

Wanneer je merkt dat weerstand ontstaat (en die is er altijd bij verandering), kun je verschillende technieken toepassen die weerstand verminderen. Welke strategie je het beste inzet, hangt af van het type weerstand.

Om *reactance* te verminderen, geef je mensen het gevoel van controle terug. Dit kan bijvoorbeeld door:

- Het verzoek kleiner te maken. Een kleine verandering roept weinig weerstand op. De gevolgen zijn namelijk te overzien. Wanneer mensen meegaan met een klein verzoek, zijn ze eerder geneigd ook mee te gaan in volgende (grotere) verzoeken.
- Een keuze te bieden. Wanneer mensen de mogelijkheid hebben om te kiezen tussen alternatieven, hebben ze zelf controle over de uitkomst. De werkgever van Lotte had de parkeerplaatsen bij het gebouw kunnen verdelen over medewerkers en bezoekers.
- Weerstand te erkennen. Laat weten dat je begrijpt dat jouw medewerkers niet op een verandering zitten te wachten. In een studie van Knowles en Riner (2007) vroeg een onderzoekster aan mensen of ze een brief voor haar wilden posten. Ongeveer 70% van de mensen wilde dit wel voor haar doen. Later deed ze hetzelfde verzoek aan anderen maar dan met de opmerking dat ze begreep dat hij of zij niet op dit klusje zat te wachten. In dit geval werkte iedereen mee.

Scepticisme treedt op wanneer mensen een boodschap, bron of strategie niet geloven. Om skeptische gevoelens te verminderen, kun je bijvoorbeeld de volgende technieken toepassen:

- Geef een garantie. Skeptische mensen hebben het gevoel blootgesteld te worden aan negatieve consequenties. Wanneer je een garantie biedt, blijven de negatieve consequenties uit. De commerciële sector maakt veel gebruik van deze techniek. Bij het kopen van dure goederen als een televisie, krijg je altijd garantie. Ook in jouw organisatie kun je deze techniek gebruiken. Wanneer je jouw team of collega een lastige kwestie voorlegt, geef je aan dat ze de kwestie bij je terug kunnen leggen als ze niet tot een oplossing komen.
- Kijk vooruit. Liberman en Trope (1998) vonden in hun onderzoek dat mensen aan gebeurtenissen in de verdere toekomst denken op een meer abstract en algemeen niveau terwijl we gebeurtenissen in de nabije toekomst op een gedetailleerd en functioneel niveau evalueren. Een voorbeeld: studenten zijn eerder geneigd om een moeilijke maar interessante cursus te kiezen voor een volgend semester.

Voor een cursus die binnen een aantal weken start, kiezen studenten liever de makkelijke maar minder interessante cursus. Deze techniek kan helpen tijdens een veranderproces. Geef collega's een tijdsplanning en plan aan de start van het project bijeenkomsten.

Inertia is de vorm van weerstand die het lastigst te overwinnen is. Mensen zijn niet geïnteresseerd en niet betrokken bij de verandering en ze willen de situatie houden zoals het op dat moment is. Toch zijn er twee technieken die je kunnen helpen om passiviteit te overwinnen:

- Verpak de boodschap anders. Wanneer mensen moeten veranderen, denken ze meteen aan de negatieve gevolgen die de verandering met zich meebrengt. Verwoord de boodschap eens op een andere manier. Ria ziet op tegen de verandering. Ze raakt haar eigen bureau met persoonlijke spullen kwijt. Het kan Ria helpen om de positieve kant van de verandering te belichten. Vaak worden de werkplekken anders en speelser ingericht met loungebanken of fiets- of staplekken. Zeg bijvoorbeeld: Door Het Nieuwe Werken kun je straks overal gaan zitten: je kiest zelf hoe je elke dag wilt werken. Je kiest de plek die die dag het beste bij jou past.
- Vier de successen. Inertia is vaak gebaseerd op angst om keuzes te maken, angst voor het onbekende of angst voor veranderingen. Wanneer dit het geval is, helpt het om jouw collega's of team zelfvertrouwen te geven. Verdeel het veranderingsproces in kleine stapjes en vier elke mijlpaal.

Hoe werkt weerstand in de praktijk?

Op de vorige pagina's las je verschillende voorbeelden over weerstand. Ook in het nieuws zijn dagelijks artikelen te vinden waarbij iemand of een groep mensen weerstand ervaart ten opzichte van een beslissing of nieuwe regelgeving.

Hulp nodig bij veranderingen?

Is er in jouw team of organisatie weerstand tegen een verandering? Dit whitepaper geeft je een aantal handvatten. Wil je meer weten of heb je hulp nodig? Kijk op nieuwewending.nl of stuur een e-mail naar info@nieuwewending.nl.

Bronnen

Dal Cin, S., Zanna, M. P., & Fong, G. T. (2004). Narrative persuasion and overcoming resistance. *Resistance and persuasion*, 175-191.

Knowles, E. S., & Linn, J. A. (2004). *Resistance and persuasion*. Psychology Press.

Knowles, E. S., & Riner, D. D. (2007). Omega approaches to persuasion: Overcoming resistance. *The science of social influence: Advances and future progress*, 83-114.

Liberman, N., & Trope, Y. (1998). The role of feasibility and desirability considerations in near and distant future decisions: A test of temporal construal theory. *Journal of personality and social psychology*, 75(1), 5.