
Weerstand tegen verandering...

Veranderprocessen ondervinden vaak hinder of mislukken zelfs vanwege weerstand tegen veranderprocessen. Maar waarom bestaat er eigenlijk weerstand tegen veranderingen binnen organisaties? Een aantal redenen:

- Organisatieleden zijn tevreden over de gang van zaken en tonen commitment aan de bedrijfsvoering zoals deze bestaat. In zulke organisaties bestaan clichés zoals “als er niets kapot is, hoeft er ook niets gemaakt te worden” en “waarom zouden we de succesformule veranderen?”.
- Organisatieleden zijn in het verleden met mislukkingen geconfronteerd en hebben daardoor de neiging als volgt te redeneren: “Niks lukt, dus waarom zou dit wel lukken?”.
- Organisatieleden worden beïnvloed door andere individuen of groepen die reeds in het verleden geconfronteerd zijn met mislukkingen. Een voorstel tot verandering zal leiden tot een negatieve reactie van de personeelsleden en de mening dat niemand voor een succesvolle verandering kan zorgen.

Uit diverse onderzochte cases, komt naar voren dat weerstand kan leiden tot onverschilligheid, ongeïnteresseerdheid en klagen. Dit wordt geuit door groepsvorming, moeilijkheden veroorzaken, rebellerend gedrag en zelfs soms tot het nemen van ontslag.

...verschilt per persoon en groep

De mate van weerstand en het punt waarop men zich gaat verzetten verschilt per persoon en per groep. Zo bepalen persoonskenmerken, leeftijd en ervaring hoe iemand op veranderingen in zijn werkomgeving reageert. Iemand die bijvoorbeeld sterk vasthoudt aan routines heeft meer moeite met het accepteren van veranderingen dan mensen met een flexibele instelling. Daarnaast is gebleken dat oudere mensen vaak meer moeite hebben met veranderingen dan jongeren. Mensen die in het verleden negatieve ervaringen hebben opgedaan met veranderingen vertonen ten slotte meer weerstand dan mensen die juist positieve ervaringen met veranderingen hebben gehad.

Weerstand op individueel niveau kan volgens onderzoekers overslaan op groepen. Dit ligt in de oorsprong van het ervaren van bedreigingen. Wanneer een mens een bedreiging ervaart, is hij of zij geneigd zich terug te trekken in een groep. Op deze wijze kan meer weerstand worden geboden.

Net als persoonskenmerken zijn ook groepskenmerken bepalend voor de mate van weerstand tegen verandering. Met name culturele achtergrond, samenstelling van de groep en plaats van de groep in een organisatie of samenleving zijn van belang. Hiernaast spelen de sociale relaties binnen de groep een belangrijke rol. Verschillen in de mate van weerstand die groepen vertonen zijn terug te brengen tot zaken als vriendschap, rivaliteit, vertrouwen en wantrouwen.

Weerstand vs. Veranderingsbereidheid

Hoewel zij van elkaar verschillen, worden de termen “weerstand” en “veranderingsbereidheid” veel door elkaar gebruikt. Weerstand wordt omschreven als “een vervelend obstakel dat organisatieveranderingen remt”. De term weerstand richt zich dus alleen op negatieve aspecten van de remmende werking van werknemers.

Het kan echter ook zo zijn dat werknemers zich juist erg betrokken voelen bij de organisatie en zich zorgen maken over de toekomst. Weerstand wordt daarmee een signaal dat er wellicht wat mis is met de organisatieverandering. In deze positieve benadering wordt de remmende werking van werknemers veranderingsbereidheid genoemd.

Richt je dus op veranderingsbereidheid in plaats van op weerstand. Wanneer jij je richt op weerstand, dan werkt de druk om dit te verminderen juist averechts. Wanneer jij daarentegen een positieve benadering hanteert en rekening houdt met de verschillende perspectieven van organisatieleden, zal dit het resultaat van de verandering ten goede komen. Je kan dus beter kiezen voor een aanpak waarin ruimte is voor eigen initiatief en het uitspreken van een eigen mening centraal staat. Door rekening te houden met de uiteenlopende meningen, wordt de slagingskans van de verandering vergroot.

“Mensen willen en kunnen wel veranderen... maar willen niet veranderd worden” – Remco Claassen
