

Veranderen

op een andere manier

Jos T. Steigstra

Juni 2012

Introductie

Onderstaande uitspraak, die wordt toegeschreven aan Socrates, is de grondslag waaruit ik omga met veranderingsprocessen.

“Het gaat bij veranderingen niet zozeer om de veranderingen zelf, als wel om de manier waarop we hiermee omgaan”.

Organisaties zijn bijna permanent onderhevig aan verandering. Steeds worden we uitgedaagd om te anticiperen op allerlei ontwikkelingen in de wereld op economisch, maatschappelijk en politiek vlak. Succesvol veranderen begint bij enthousiaste medewerkers. Er wordt echter niet altijd enthousiast gereageerd op een aangekondigde verandering. Zeker wanneer die verandering door het management wordt opgelegd of als ervaringen in het verleden minder succesvol waren, roept de boodschap ‘dat het allemaal anders moet’ in plaats van enthousiasme juist weerstand op.

In mijn praktijk heb ik ervaren dat het werken vanuit een positieve grondhouding, met gegrond respect voor de betrokken medewerkers en hun belangen, de meeste kans op succes biedt. Een planmatige aanpak gebaseerd op gemeten onderzoek leidt je daarna op een verantwoorde en beheersbare manier door het proces..

Veranderingen afdwingen werkt zeer contraproductief. Weerstand overwinnen door het gevecht aan te gaan een heilloze methodiek. Er is een andere weg!

Van weerstand naar veranderingsbereidheid.

Deze introductie is een inleiding tot een andere manier om veranderingen op een prettige manier door je organisatie te loodsen. Ze is grotendeels gebaseerd op de publicaties van Erwin Metselaar, Anton Cozijnsen en Peter van Delft.



De methode is gebaseerd op het DINAMO onderzoek (1993~1997) en staat voor: Diagnostic INventory for the Assesment of willingness to change among Managers in Organizations.

Weerstand

Negatieve én Positieve aspecten.

Bij weerstand ondervinden we vaak een eenzijdige negatieve benadering:

- Angst (niet durven veranderen)
- Twijfel (niet willen veranderen)
- Verdriet (afscheid nemen van het oude)
- Boosheid (niet accepteren van veranderingen)
- Verlamming (niet kunnen veranderen)

Oorzaken van weerstand

Volgens een onderzoek van del Val en Fuentes (2003) ligt, in hoofdlijnen, de nummer één oorzaak in diep gewortelde waarden en normen van de organisatie. Deze zijn het lastigst te veranderen. De tweede oorzaak ligt in een gebrek aan competenties bij sleutelfiguren. Deze competenties zijn hard nodig om het veranderproces in goede banen te leiden. De derde oorzaak ligt in de politieke strijd tussen afdelingen onderling.

Bronnen van weerstand volgens del Val en Fuentes (2003)

Hoge impact	1	Diep gewortelde waarden en normen van de organisatie
	2	Gebrek aan competentie bij sleutelfiguren in de organisatie
	3	Politiek strijd tussen afdelingen onderling
	4	Kosten en baten van de verandering niet goed ingeschat
	5	Onverenigbare belangen tussen management en werkvloer
	6	Onverenigbare inzichten over de aard van het probleem en oplossingen
	7	Communicatie barrières die informatie filteren en verdraaien
Gemiddelde impact	8	Slechte besluitvorming door onvolledige informatie voorziening
	9	Lage motivatie omdat de directe kosten van de verandering te hoog zijn
	10	Ontkenning en volharding in oude gewoontes
	11	Onvolledige analyse door snelle veranderingen in een complexe omgeving
	12	Ontbreken van een strategische visie van het management
	13	Waarden van de verandering botsen met de waarden van de organisatie
	14	Onvoldoende rekening gehouden met groepsprocessen in de organisatie
Lage impact	15	Rigiditeit en passiviteit van de betrokkenen
	16	Gebrek aan leiderschap in de organisatie
	17	Cynisme, gebrek aan positivisme
	18	Onvoldoende rekening houden met de belangrijke rol van het middenkader
	19	Lage motivatie door slechte ervaringen uit het verleden
	20	Slecht timing van het veranderproces

Weerstand bekeken vanuit 4 perspectieven

	Irrationeel perspectief	Politiek perspectief	Sociaal perspectief	Psychologisch perspectief
Oorzaak van weerstand is gelegen in	Niet naar gezocht	Machtsverhoudingen <u>tussen</u> groepen	Groepsprocessen <u>binnen</u> groepen en normen en waarden van groepen	Mensen streven naar balans tussen stabiliteit en verandering
Verklaring van weerstand	Alle mensen zijn tegen alle veranderingen	Conflicten tussen partijen en machtsspelen	Verandering botst met normen en waarden van een groep	Verstoorde balans tussen stabiliteit en verandering
Managen van weerstand	Weerstand valt niet te managen	Managen van tegenstrijdige belangen, persoonlijke waarden en ambities	Normen en waarden van groepen met elkaar in overeenstemming brengen	Coaching om nieuwe balans tussen verandering en stabiliteit te ontwikkelen

De perspectieven laten zien dat het zeer nuttig is om weerstand beter te leren begrijpen. Wanneer we beter begrijpen waar de, meestal dieper liggende, oorzaken van weerstand bij onze mensen liggen kunnen we veel effectiever reageren.

Oorzaken, symptomen, vormen en gevolgen van weerstand

Facetten van weerstand	Omschrijving	Voorbeelden
Oorzaken	Factoren gerelateerd aan de verandering, het veranderingsproces of de betrokkenen, die ten grondslag liggen aan het ontstaan van weerstand	Het bedreigende karakter van een verandering, gebrek aan medezeggenschap in het voortraject, slechte ervaringen in het verleden
Symptomen	Uitingen van weerstand die niet direct zijn terug te leiden tot de organisatieverandering	Stijging van het aantal ziekmeldingen, te laat komen op vergaderingen, toename van het aantal conflicten.
Vormen	Uitingen van weerstand die wel direct zijn terug te leiden tot de organisatieverandering	Protestbrieven aan het management, stakingen, kletspraat en roddels over de organisatieverandering
Gevolgen	De invloed die weerstand uitoefent op de organisatie, het veranderingsproces en de betrokkenen	Vertraging van het veranderingsproces, slechte bedrijfsresultaten, afname van de betrokkenheid bij het werk en de organisatie

Vormen en gevolgen van weerstand in een veranderproces

	Weerstandsvorm	Gevolgen
1. Scannen van de omgeving	Noodzaak om te veranderen niet onderkennen	Veranderingsproces wordt niet of te laat gestart
2. Idee ontwikkeling	Achterhouden van informatie, geven van onjuiste informatie	Onjuiste of onvolledige beeldvorming
3. Besluitvorming	Verdedigen van eigen belang, coalitie- en eilandvorming	Verkeerde beslissingen, onrealistische doelen in veranderplannen
4. Verspreiding	Afwachtende houding aannemen, plannen verwerpen	Draagvlak voor veranderingen ontbreekt of te smal
5. Aanvaarding	Weigeren tijd vrij te maken voor de invoering, sabotage	Er wordt half werk geleverd, doelen worden niet gehaald
6. Invoering	Oude routines blijven volgen, nieuwe regels en procedures negeren	Veranderingen bekijken niet
7. Incorporatie	Vroegtijdig afbreken van het veranderingsproces	Alles blijft bij het oude, argwaan tegen nieuwe veranderplannen
8. <i>Evaluatie</i>		

Van weerstand naar veranderingsbereidheid

De positieve kanten van weerstand!

Het benoemen van het begrip weerstand heeft een negatieve lading. Praten in termen van weerstand helpt niet. In het uiterste geval draagt het gebruik van het begrip weerstand zelfs bij aan ontstaan en het versterken ervan.

De noodzaak en de wil om te veranderen zijn meestal wel aanwezig!

	Negatief model van weerstand	Positief model van weerstand
Kijk op weerstand	<ul style="list-style-type: none"> - Onvermijdelijke, ongewenste reactie op organisatie veranderingen - Ongezond en schadelijk voor de organisatie - Laat geen ruimte voor een kritische beschouwing van veranderingen - Uiting van afkeuring 	<ul style="list-style-type: none"> - Vermijdbare, gewenste reactie op organisatie veranderingen - Gezond en onschadelijk voor de organisatie - Biedt ruimte voor een kritische beschouwing van veranderingen - Uiting van betrokkenheid
De blik gericht op	<ul style="list-style-type: none"> - Het verleden - Bestrijden van en vechten tegen weerstand 	<ul style="list-style-type: none"> - De toekomst - Begrijpen van en omgaan met weerstand
Strategieën om weerstand te verminderen	<ul style="list-style-type: none"> - Onderhandelen - Manipuleren - Afdwingen (werken tegen weerstand) 	<ul style="list-style-type: none"> - Communiceren - Participeren - Faciliteren (werken met weerstand)
Kijk op organisaties	<ul style="list-style-type: none"> - Organisaties zijn ontworpen met het oog op stabiliteit en controle 	<ul style="list-style-type: none"> - Organisaties beschikken over ingebouwde mechanismen om met veranderingen om te gaan
Kijk op organisatie verandering	<ul style="list-style-type: none"> - Organisatieverandering is het wijzigen van collectieve systemen (structuren veranderen) 	<ul style="list-style-type: none"> - Organisatieverandering is een collectieve gedragsverandering (mensen veranderen)

Veranderingsbereidheid kun je meten.

Het DINAMO model is hiervoor zeer geschikt. Hieronder een voorbeeld van een model voor teams, vragen stellen en met ja of nee of twijfel te beantwoorden. De scores worden in kaart gebracht.

Willen veranderen

1. Welke gevolgen verwachten uw teamleden van de organisatieverandering voor het werk?
2. Welke emoties roept de verandering bij uw teamleden op?
3. Zien uw teamleden de meerwaarde van de verandering in?
4. Voelen uw teamleden zich betrokken bij het veranderingsproces?

Moeten veranderen

5. Hoe staan anderen in de werkomgeving van uw teamleden tegenover de verandering?

Kunnen veranderen

6. Hoe staat het met uw ervaring en die van uw teamleden met voorgaande veranderingen?
7. Staan uw teamleden voldoende tijd en middelen ter beschikking om de verandering succesvol in te voeren?
8. Wordt het veranderingsproces doelgericht aangestuurd?
9. Ervaren uw teamleden het veranderingsproces als complex?

Verspreiding en aanvaarding

Er is veel onderzoek gedaan naar de elementen waar een organisatie mee te maken krijgt bij het invoeren van veranderingen. Hieronder enkele modellen die ontwikkelt zijn om de verschillende fasen van een veranderingsproces te onderkennen.

Procesmodel voor organisatieverandering (Lippitt, Watson en Westly, 1958)

1. Onderkennen van de noodzaak om te veranderen
2. Ontwikkelen van een relatie tussen de organisatie en de veranderaar
3. Diagnose van de problemen van de organisatie
4. Stellen van veranderdoelen
5. Omzetten van de intentie om te veranderen in concrete acties
6. Stabiliseren van de veranderingen
7. Beëindigen van de relatie tussen veranderaar en organisatie

Fasering van geplande veranderingen (Vracking en Cozijnsen, 1995)

1. Scannen van de omgeving = in kaart brengen van kansen en bedreigingen
2. Idee ontwikkeling = nadenken over mogelijke oplossingen
3. Besluitvorming = veranderplan opstellen en bekrachtigen
4. Verspreiding = bekendmaken van de veranderplannen
5. Aanvaarding = acceptatie van de veranderplannen
6. Invoering = het veranderplan wordt realiteit
7. Incorporatie = het nieuwe eigen maken
8. Evaluatie = meten van succes en leren van de fouten die zijn gemaakt.

Conclusies en aanbevelingen

- Schrap het begrip weerstand uit uw taalgebruik, of gebruik het in ieder geval zo weinig mogelijk. Een frequent gebruik van dit begrip kan gevolgen hebben voor de wijze waarop veranderaars tegen medewerkers en managers in veranderende organisatie aankijken.
- Organisatieverandering is mensenwerk. Hoewel het veranderen van structuren of systemen vaak de hoofdmoot vormt, hangt het succes van een verandering af van de betrokken veranderaars en de mensen die in de nieuwe organisatie werken.
- Maak tijdig een inschatting van de veranderingsbereidheid van uw mensen. Gebruik hiervoor een test voor teams of, als u meer zekerheid wilt, een persoonlijke test.
- Intervenier op maat; mobiliseer veranderingsenergie in de startfase, onderhandel, coach en overtuig in de acceptatiefase, en plan, vereenvoudig, train en ondersteun in de invoeringsfase.
- Scheer niet alle medewerkers en managers over één kam; laat interventies variëren per doelgroep indien de diagnose veranderingsbereidheid daarom vraagt.
- Werk aan draagvlak voor de verandering maar vergeet niet dat daadkrachtig optreden eveneens een noodzakelijke voorwaarde vormt voor veranderversucces.
- Ken uw eigen verandermanagementstijl. Bent u een veranderaar met een positieve kijk op organisatieverandering? Werk eraan!
- Ga na of uw interventies het gewenste effect losmaken.
- Lees het boek 'Van weerstand naar Veranderbereidheid'. ISBN: 978-74885-40-9.
- Laat u in geval van ingrijpende veranderingen bijstaan door een ter zake kundige buitenstaander.

Samenvatting

Veranderingen doorvoeren kan een hachelijke zaak zijn. Uw mensen zijn productief en werken naar eigen tevredenheid. En dan vindt u het nodig om een aantal (of veel) zaken anders aan te gaan pakken. U heeft onderzoek gedaan of reageert op goed zakelijk gevoel en bent van mening dat verandering noodzakelijk is om toekomstig rendement veilig te stellen. U bent er klaar voor, nu uw mensen nog

En nu, hoe gaan we dit voor elkaar krijgen? Harde methode? Zachte methode? Duwen en trekken? Heel veel praten? Is er veel of weinig tijd beschikbaar?

Ik pleit voor een planmatige, respectvolle methode. Mensen erbij betrekken, onderzoeken waar hun motivatie en demotivatie factoren zitten. Drempels en voetangels blootleggen. Stap voor stap een beschreven proces volgen. En bij veranderingen met serieuze impact ondersteuning van een ter zake competente buitenstaander.

Jos Steigstra

Mei 2012

Aanbevolen literatuur

Van weerstand naar veranderbereidheid

Erwin Metselaar, Anton Cozijnsen en Peter van Delft.
ISBN: 978 748 854 09

Hoe krijg ik ze zover?

Frank van Luijk
ISBN: 978 905 261 5103

Het heft in handen.

David Freemantle
ISBN: 907 147 554 9

Bronnen

- Van weerstand naar veranderbereidheid. Metselaar, Cozijnsen en van Delft. (1997-2011)
- Resistance to change, a literature review and imperial study. del Val en Fuentes. (2003)
- Procesmodel voor verandering. Lippitt, Watson en Westly. (1958)
- Strategieën voor organisatieverandering. Vrakking en Cozijnsen. (1995)