**Dé tool om weerstand bij organisatieveranderingen aan te pakken**

**Vakmanschap is Meesterschap**

**Door: Nienke van Ginneken  
Opleiding: HRM, Afstudeerfase   
Studentnummer: 2111982   
Docent: Marjolein van Hout**

**Vakmanschap is meesterschap**

Door: Nienke van Ginneken

# Voorwoord

Voor u ligt de uitwerking van de scriptie ‘Vakmanschap is Meesterschap’ welke ik heb uitgevoerd in het kader van de afstudeerfase van de opleiding HRM aan de Fontys Hogeschool in Eindhoven. Dit vakmanschap richt zich op de ontwikkeling van een innovatieve HR-tool die toepasbaar is in de beroepspraktijk. Specifiek wordt er in dit vakmanschap gekeken naar de manier waarop weerstand tijdens organisatieveranderingen kan worden aangepakt.

De afgelopen drie maanden hebben in het teken gestaan van dit vakmanschap. Veel tijd is er gaan zitten in het zoeken naar een geschikt onderwerp. In de intervisiegroep, bestaande uit Maartje Kerstjens, Ingrid Valk en Mieke Holleman, hebben we veel gesprekken gevoerd over mogelijke onderwerpen. Het uiteindelijke onderwerp is uit mijn eigen interesse naar voren gekomen, maar samen met de intervisiegroep heeft het onderwerp vorm gekregen. Dankzij de grote betrokkenheid van hen is dit vakmanschap tot het gewenste resultaat gekomen. Zij hebben mij niet alleen geholpen om vorm te geven aan het onderwerp maar ook hebben zij mij bijgestaan in tijden dat ik niet meer wist hoe ik verder moest. Zij wisten mij elke keer weer te motiveren en stimuleren om verder te gaan. Mijn dank gaat op de eerste plaats dan ook uit naar mijn mede intervisiegroepsleden.

Tevens wil ik Marjolein van Hout bedanken. Met haar heb ik meerdere malen bijeen gezeten. Vooral in de beginfase heeft zij mij geholpen om de juiste richting te kiezen voor het onderwerp. Door haar kritische vraagstelling en meedenkend vermogen heb ik de juiste keuzes kunnen maken over de afbakening van het onderwerp en de vormgeving ervan. Tevens heeft zij mij geholpen toen ik de richting van mijn tool wilden aanpassen omdat ik achter het idee stond dat ik had. Ze is samen met mij gaan zoeken naar mogelijke andere richtingen.

Ook wil ik graag Ester Ras bedanken. In de laatste fase van mijn vakmanschap heeft zij mij geholpen om inzicht te krijgen in de verbanden die ik moest leggen om een goed vakmanschap af te kunnen leveren. Zij heeft mij weer vertrouwen weten te geven dat dit vakmanschap met succes afgerond kan worden.

Als laatste wil ik mijn stagebegeleidster Joyce van de Wijgert bedanken. Zij heeft haar eigen ervaringen met het maken van een vakmanschap met mij gedeeld en mij gewaarschuwd voor mogelijke valkuilen. Ook heeft zij mij voorzien van praktische tips en met mij gebrainstormd over mogelijk in te zetten tools of instrumenten.

Mede door de betrokkenheid van bovengenoemde mensen heb ik met plezier aan dit vakmanschap kunnen werken. Daarbij heeft mijn interesse voor het onderwerp van dit vakmanschap ook zijn bijdragen geleverd aan de mate van motivatie om dit vakmanschap tot een goed einde te brengen.

Nienke van Ginneken  
April 2011

# Samenvatting

De afgelopen maanden heb ik me bezig gehouden met mijn vakmanschap en het ontwikkelen van de daarbij behorende tool. Mijn vakmanschap richt zich op weerstand tijdens organisatieveranderingen. De centralevraag die in mijn vakmanschap centraal stond luidt als volgt: ‘*Welk HR instrument of tool kan worden ingezet bij organisatieveranderingen binnen een professionele bureaucratische organisatie om de weerstand van medewerkers zodanig te beïnvloeden dat deze weinig tot geen belemmeringen opleveren gedurende de organisatieverandering?’*

***Aanleiding***De afgelopen jaren heb ik redelijk wat organisatieveranderingen van dichtbij mee mogen maken, vooral binnen professionele bureaucratische organisaties. Bij vrijwel alle veranderingen werd er gestuit op weerstand vanuit de medewerkers. Echter zag ik niet of nauwelijks terug dat er werd ingespeeld op weerstand, terwijl dat in mijn ogen ten zeerste van belang was. Medewerkers die weerstand uitte bleken namelijk niet zomaar mee te gaan in de verandering. Zij verzette zich hier eerder tegen. Ook uit onderzoek bleek naar voren te komen dat weerstand van medewerkers een belangrijke factor speelt bij organisatieveranderingen. Veel veranderingen blijken onvoldoende of helemaal niet hun doelstellingen te behalen doordat medewerkers weerstand bieden tegen de verandering. Dit gaf voor mij de aanleiding om nader onderzoek te doen naar weerstand bij organisatieveranderingen om vervolgens een tool te kunnen ontwikkelen die deze weerstand kan beïnvloeden.

***Onderzoek***Om een goed beeld te krijgen van weerstand bij organisatieverandering was het van belang om eerst een duidelijk beeld te krijgen van de stappen die doorlopen worden bij organisatieveranderingen en de belemmeringen die daarbij worden ervaren. Tevens was het van belang een goed beeld te vormen van weerstand die zich voor kan doen bij medewerkers. Hiervoor heb ik verschillende soorten weerstand, de uitingen daarvan en mogelijke oorzaken in kaart gebracht. Ook heb ik gekeken naar de manier waarop weerstand gemeten kan worden en welke interventies er genomen kunnen worden op het gebied van weerstand. Hieruit zijn een aantal belangrijke aspecten naar voren gekomen:

* Bij de verschillende stappen die worden genomen bij organisatieveranderingen wordt weinig aandacht besteedt aan het aanpakken van weerstand bij medewerkers. De theorieën die ik hierover heb bestudeerd nemen dit niet standaard mee in de beschreven stappen die moeten worden doorlopen bij en organisatieverandering. De meest omvattende theorie wat betreft de te nemen stappen bij organisatieveranderingen, van de Caluwé en Vermaak, die ik heb uitgelicht in mijn onderzoek nemen ook geen specifieke stappen om weerstand bij medewerker te beïnvloeden.
* De belangrijkste belemmerende factor bij organisatieveranderingen blijkt de factor mens te zijn. Vrijwel alle belemmerende factoren kunnen leiden tot weerstand.
* Er zijn vier verschillende soorten weerstand te benoemen: angst om waardevolle zaken te verliezen, wantrouwen of misverstand, verkeerde inschatting van de reorganisatie en lage verandertolerantie. Tevens zijn er mogelijke oorzaken en uitingen van weerstand. Deze worden niet in de theorie niet met elkaar in verband gebracht terwijl er een duidelijke samenhang tussen deze aspecten is te zien. Ik heb dan ook alle mogelijke oorzaken en uitingen van weerstand gekoppeld aan de vier verschillende soorten weerstand. Doormiddel van de theorie heb ik ook mogelijke interventies weten te koppelen aan elk soort weerstand.
* Elk bestaand instrument om weerstand te meten kent zijn belemmering en zijn moeilijk toepasbaar in de praktijk.

Het soort weerstand en de uiting, oorzaak en interventies blijken uit mijn onderzoek een samenhang met elkaar te hebben. Echter blijkt het moeilijk om te meten met welk soort weerstand je te maken hebt. Dit is essentieel om de juiste interventies toe te kunnen passen. Alleen het toepassen van de juiste interventies zal helpen om weerstand bij medewerkers te kunnen wegnemen of verminderen.  
Om die reden ben ik op zoek gegaan naar een effectieve manier om weerstand te meten. Hierbij heb ik getracht om medewerkers te categoriseren. Uiteindelijk heb ik ervoor gekozen om medewerkers per generatie te categoriseren. Hierbij was het noodzakelijk om te onderzoeken of er een samenhang is tussen weerstand bij organisatieveranderingen en generaties . Middels een enquête (verspreid onder 60 personen, respons van 44 personen, 73%) heb ik onderzoek gedaan naar een eventuele samenhang. Uit de enquête is gebleken dat personen uit vier verschillende generaties elk weerstand op een andere manier uiten. Hierdoor heb ik elke generatie kunnen koppelen aan een soort weerstand.

Generatie Z (19 jaar en jonger) is te koppelen aan ‘Angst om waardevolle zaken te verliezen’  
Generatie Y (tussen de 20 en 30 jaar) is te koppelen aan ‘Verkeerde inschatting van reorganisatie’  
Generatie X (tussen de 31 en 50 jaar) is te koppelen aan ‘Wantrouwen of misverstand’  
Babyboomgeneratie (tussen de 51 en 66 jaar) is te koppelen aan ‘Lage verandertolerantie’

***Uiteindelijke tool***Naar aanleiding van mijn onderzoek heb ik kunnen concluderen dat weerstand gemakkelijk te meten is door te kijken naar de generatie waarin men zich bevindt. Doordat je inzichtelijk kunt krijgen in welke generatie een medewerker zich bevindt, kun je doordat dit te koppelen is aan een soort weerstand hierop de juiste interventies toepassen omdat ook deze weer hieraan gekoppeld zijn. Doordat de juiste interventie toegepast kan worden bij de juiste medewerker en de juiste soort weerstand zal weerstand bij organisatieveranderingen kunnen worden beïnvloed.   
Dit gegeven heeft als uitgangspunt gediend voor de ontwikkeling van mijn tool.

Mijn uiteindelijke tool heeft de volgende naam gekregen: ‘The Objection Matrix Generations Tool (OMG-Tool)’. De tool bestaat uit een gebruikershandleiding en de te gebruiken tool. In de gebruikershandleiding wordt kort uitleg gegeven over wat de tool precies inhoud en tevens op het doel van de tool. Vervolgens wordt middels een duidelijk, kort stappenplan aangegeven hoe de OMG-Tool gebruikt kan worden.

De OMG-Tool is ontwikkeld om weerstand bij organisatieveranderingen in kaart te brengen en hierop de juiste interventies toe te kunnen passen. De tool is zodanig ontwikkeld dat deze op een gemakkelijke, snelle en effectieve wijze inzicht geeft in het soort weerstand en de daarop toe te passen interventies.

# Inhoudsopgaven

1. Inleiding Blz. 7

2. Leeswijzer Blz. 9

3. Probleemverheldering Blz. 10  
 3.1 Situatieschets probleem Blz. 10   
 3.2 Probleemanalyse Blz. 10  
 3.3 Doel- en resultaatstelling Blz. 12  
 3.4 Centrale vraag en deelvragen Blz. 12

4. Methodische verantwoording Blz. 14  
 4.1 Onderzoeksmethode Blz. 14  
 4.2 Voorbereiding Blz. 14  
 4.3 Uitvoering Blz. 15  
 4.4 Resultaat Blz. 16  
 4.5 Randvoorwaarden Blz. 16  
 4.5.1 Relatie met HRM Blz. 16  
 4.5.2 Persoonlijke visie Blz. 17   
 4.5.3 Belang van het eindproduct Blz. 17

5. Theoretisch onderzoek Blz. 18  
 5.1 Organisatieverandering in stappen Blz. 18  
 5.2 Belemmerende factoren Blz. 21  
 5.3 Soorten weerstand Blz. 22  
 5.4 Uiting van weerstand Blz. 24  
 5.5 Oorzaken van weerstand Blz. 25  
 5.6 Koppeling soorten, uitingen en oorzaken van weerstand Blz. 26  
 5.7 Meten van het soort weerstand Blz. 26  
 5.8 Interventies Blz. 29  
 5.9 Koppeling weerstand en interventies Blz. 32  
 5.10 Conclusies uit literatuur Blz. 34  
 5.11 Generaties Blz. 35

6. Praktisch onderzoek Blz. 38  
 6.1 Onderbouwing onderzoek Blz. 38  
 6.2 Enquête Blz. 39  
 6.3 Conclusies enquête Blz. 43

7. Aanbevelingen en conclusies Blz. 44

8. Ontwikkelde tool Blz. 46  
 8.1 Objection Matrix Generations Tool (OMG-Tool) Blz. 46  
 8.2 Toepasbaarheid in beroepspraktijk Blz. 47  
 8.3 Toegevoegde waarde beroepspraktijk Blz. 47  
 8.4 Gebruikshandleiding OMG-Tool Blz. 48

9. Literatuurlijst Blz. 57

Bijlagen  
 Bijlage 1: Artikelen  
 Bijlage 2: Projectfasen  
 Bijlage 3: Verzonden mail bij enquête

# 1. Inleiding

Vanaf het derde leerjaar van de opleiding Personeel en Arbeid zijn het reorganisaties en organisatieveranderingen die mij sterk boeien. Dit is vooral voort gekomen uit de opdracht voor Organiseren waarbij we een verandertraject moesten analyseren. Van A tot Z heb ik een verandertraject geanalyseerd en uiteindelijk de conclusie kunnen trekken dat de verandering niet geslaagd was. Tijdens het analyseren prangde er telkens wel tientallen vragen waarom de verandering op die bepaalde manier was doorgevoerd en wat de achterliggende gedachtes waren. Maar vooral verbaasde ik me erover dat ik in het verandertraject weinig terug zag over het betrekken van de medewerkers bij de reorganisatie. In mijn ogen was dat van essentieel belang en was misschien wel de sleutel geweest tot het laten slagen van het veranderingstraject.

Naast het feit dat ik dus geboeid ben in organisatieveranderingen is er ook één bekende uitspraak die ik niet meer vergeet sinds de eerste keer dat ik deze heb gehoord, namelijk: ‘mensen willen wel veranderen, maar niet veranderd worden’. Deze zin intrigeert mij. Als ik bij mezelf naga kan ik zeggen dat deze uitspraak ook wel op mij van toepassing is. Ik vind het niet erg om te moeten veranderen, maar ik heb er wel moeite mee als mij een verandering wordt opgelegd. Niet alleen mezelf herken ik in deze uitspraak, ik kan zo nog heel wat mensen aanwijzen op wie deze uitspraak van toepassing is. Bij verschillende banen die ik heb gehad zag ik dat collega’s de kont tegen de krib gooiden als bijvoorbeeld het management hen een verandering wilde opleggen. Tijdens de stage die ik vorig jaar heb gelopen zag ik dit ook weer heel sterk terug komen. Er waren daar zoveel veranderingen, van collectief ontslag tot verandering van werkplek, dat elke kleine verandering tot weerstand leidde. Ik zag hoeveel elke verandering deed met de werknemers, maar ook hoeveel moeite het de organisatie kostte om welke organisatieverandering dan ook, door te voeren. De organisatie kreeg de werknemers niet meer mee in hun veranderingsplannen, waardoor doelstellingen niet werden behaald.

In bijbanen en tijdens stages zag ik elke keer weer organisatieveranderingen voorbij komen, maar helaas ook vaak mislukken. Ik heb met eigen ogen waar kunnen nemen dat mede door de weerstand van de werknemers de organisatieverandering niet slaagde. Niet alleen zag ik dit in de praktijk terug ook toen ik me verder in het onderwerp ging verdiepen kwam ik achter een van de grootste oorzaken van het mislukken van een organisatieverandering. Uit onderzoek is namelijk gebleken dat 60% van de reorganisaties zijn doelstelling niet of onvolledig haalt door de houding van de werknemers ¹. Ik kan niet anders dan houding in deze te zien als negatief. Een negatieve houding zou in deze weerstand kunnen betekenen. Daarbij weten ook organisaties niet om te kunnen gaan met de weerstand vanuit de werknemers. Ook dit blijkt een belangrijke oorzaak van het mislukken van een reorganisatie ².   
Bij veel veranderingen wordt er weinig tot geen draagvlak gecreëerd. Hierdoor loopt een organisatie het risico dat ze geen ondersteuning of goedkeuring verwerven bij hun werknemers voor de organisatieverandering. Als werknemers niet in een vroeg stadium worden betrokken bij een verandering is de kans hiermee groot dat er weerstand ontstaat ten aanzien van de organisatieverandering ³.  
  
¹ Making Change Work, Onderzoek door IBM, *2008*² Interne communicatie bij veranderingen, V. van Gils, *2003*³ <http://carrieretijger.nl>

Doordat ik in de praktijk heb gezien dat organisatieveranderingen vaak niet slagen mede door de weerstand van de werknemers en doordat dit ook uit verschillende bronnen naar voren komt, kun je in mijn ogen spreken van een probleem. Ik ga in dit vakmanschap de uitdaging aan om een oplossing te bedenken voor dit probleem in de vorm van een HR- instrument of -tool.

Dit vakmanschap zal zich specifiek richten op één type organisatie (gekeken naar de organisatietypes volgens Mintzberg), namelijk het organisatietype professionele bureaucratie. Dit organisatietype kenmerkt zich door standaardisatie van kennis en vaardigheden. Het belangrijkste organisatieonderdeel bestaat uit uitvoerders/professionals ⁴.  
Ik spits me toe op dit organisatietype omdat mij dit type organisatie het meest bekend is doordat ik veelal in dit type organisaties werkzaam ben geweest.   
De reden dat ik me alleen toespits tot organisatietype professionele bureaucratie is het korte tijdsbestek waarin ik dit vakmanschap moet schrijven. Het kost gewoonweg teveel tijd om me toe te spitsen op alle organisatietypes die Mintzberg beschrijft.   
  
Aan de hand van onderstaande probleemstelling ga ik in mijn vakmanschap bekijken welke instrument of tool kan bijdragen aan het verminderen van weerstand tijdens organisatieveranderingen.

***Probleemstelling***

*Hoe kan een HRM-er er voor zorgen dat de weerstand van medewerkers tijdens een organisatieverandering binnen een professionele bureaucratie zodanig wordt beïnvloed dat deze weinig tot geen belemmering oplevert gedurende een organisatieverandering?*

***Belangrijke begrippen***Er zijn een beperkt aantal begrippen die gedefinieerd moeten worden om dit vakmanschap op de juiste wijze te kunnen interpreteren.

*Organisatie:* Een organisatie is een doelgerichte samenbundeling van [kennis](http://nl.wikipedia.org/wiki/Kennis), [vaardigheden](http://nl.wikipedia.org/wiki/Vaardigheid) en kracht tussen drie of meer personen die primair middelen en activiteiten aanwendt om te voorzien in de behoefte aan producten en/of diensten in haar omgeving. Het is opgebouwd uit de complementaire begrippen taakverdeling en coördinatie ⁵.   
Verandering: Aanpassing of verandering; het anders maken of worden ⁶.  
Weerstand: Protest, tegenstand, verzet, verdediging ⁷.  
Houding: Manier waarop iemand zich gedraagt tegenover of denkt over anderen mensen, meningen of dingen ⁸.

⁴ <http://www.twynstragudde.com/tg.htm?id=1265>  
⁵ <http://nl.wikipedia.org/wiki/Organisatie>

**⁶** <http://www.encyclo.nl/begrip/verandering> **⁷** <http://www.woorden-boek.nl/woord/weerstand>   
**⁸** <http://www.encyclo.nl/begrip/houding>

**2. Leeswijzer**

Nadat u deze leeswijzer heeft gelezen zal dit rapport verder ingaan op de verheldering van het gestelde probleem voor dit vakmanschap, namelijk weerstand bij organisatieveranderingen. Er zal een analyse worden gemaakt en tevens worden zowel de doel- en resultaatstelling als de centrale vraag vastgesteld.   
In hoofdstuk 4 wordt een verantwoording gegeven van de methodische aanpak.   
Hoofdstuk 5 zal volledig in het teken staan van het theoretische onderzoek dat vooraf is gegaan aan het ontwikkelen van de tool. In dit hoofdstuk wordt uitgebreid antwoord gegeven op de deelvragen zoals deze zijn gesteld in hoofdstuk 3. In hoofdstuk 6 zal in navolging van het theoretische onderzoek het praktische onderzoek volgen dat de uiteindelijke aanzet zal geven tot het ontwikkelen van de tool.   
Nadat er antwoord is gegeven op de deelvragen, zal in hoofdstuk 7 de focus komen te liggen op conclusies die getrokken kunnen worden naar aanleiding van het onderzoek.   
Het onderzoek en de daarbij gestelde conclusies zullen leiden tot de tool die ik uiteindelijk heb ontwikkeld. Hoe deze tool eruit ziet en hoe deze is toe te passen in de praktijk is terug te lezen in hoofdstuk 8.

# 3. Probleemverheldering

Om meer houvast te creëren en om het probleem voor mezelf duidelijk en inzichtelijk te krijgen heb ik met behulp van de vragen van Peter Veen een probleemanalyse gemaakt. De probleemanalyse zal mij helpen om de kern van het probleem naar voren te krijgen zodat ik daar in de rest van dit vakmanschap op voort kan borduren. Tevens zal de probleemanalyse mij een voorzet geven om een goede centrale vraag te kunnen formuleren.

***3.1 Situatieschets probleem***Elke organisatie heeft er wel eens mee te maken: een organisatieverandering. In de ene organisatie rollen ze van de ene verandering over in de ander terwijl er bij andere organisaties alleen veranderd wordt als het noodzakelijk blijkt te zijn.   
Een organisatieverandering kan klein van omvang zijn en bijvoorbeeld betekenen dat werknemers een andere werkplek krijgen. Een organisatieverandering kan daarentegen ook grote gevolgen hebben voor werknemers. Het zou kunnen dat werknemers bij een verandering een nieuwe functie krijgen of nieuwe secundaire arbeidsvoorwaarden maar het zou ook kunnen betekenen dat er werknemers ontslagen worden. Er wordt immers gesproken van een organisatieverandering als er sprake is van een verandering voor (een deel) van je personeel.   
Er vinden jaarlijks velen organisatieveranderingen plaats maar desondanks slagen veel veranderingen niet. Uit onderzoek blijkt dat bijna 60 % van de organisatieveranderingen zijn doelstelling onvolledig of niet halen. Uit het onderzoek blijkt dat de manier van denken en de houding van de medewerkers de grootste obstakels blijken te zijn bij het laten slagen van een organisatieverandering ⁹.Daarbij weten ook organisaties niet om te kunnen gaan met weerstanden bij werknemers. Dit blijkt tevens een belangrijke oorzaak van het mislukken van organisatieveranderingen ¹⁰. Ook in de praktijk zie ik vaak terug dat veranderingen een hoop weerstand met zich meebrengen en medewerkers zich ertegen verzetten. Ook ik heb hierdoor veranderingen zien mislukken.   
Organisatieveranderingen gaan vaak gepaard met hoge kosten. Tevens worden veranderingen niet zomaar doorgevoerd, dit gebeurt met het vooruitzicht dat het een verbetering of vernieuwing zal zijn. Het management zal dan ook vooral om deze twee reden willen dat een verandering slaagt. Echter blijven zij telkens op hetzelfde probleem stuiten wanneer zij niet weten in te spelen op de weerstand van hun werknemers. Het is dus van groot belang dat er wordt ingespeeld op de weerstand van de medewerkers om een organisatieverandering te laten slagen.

***3.2 Probleemanalyse***De oorzaak van het probleem kan bij elke organisatie anders zijn. Echter zou het mogelijk kunnen zijn dat organisaties te weinig aandacht besteden aan hun werknemers tijdens een organisatieverandering. Het is mogelijk dat een verandering door de organisatie tot in de puntjes wordt voorbereid, maar klakkeloos wordt doorgevoerd zonder de werknemers te betrekken in het voortraject. De werknemers hebben hierdoor geen tijd om de boogde organisatieverandering te laten bezinken.

⁹ Making Change Work, Onderzoek door IBM, *2008*¹⁰ Interne communicatie bij veranderingen, V. van Gils, *2003*

Het is mogelijk dat een organisatie geen activiteiten heeft ontwikkelen die de werknemers de gelegenheid bieden om aan de verandering te wennen en deze eigen te maken ¹¹. Dit zou kunnen leiden tot een negatieve houding of weerstand ten aanzien van de organisatieverandering.

Een andere mogelijke oorzaak van het probleem is het feit dat een organisatieverandering voor onzekerheid en onduidelijkheid zorgt voor de werknemers. Dit kan de houding van de medewerkers op een negatieve manier beïnvloeden of kan tot weerstand leiden. Dit kan als gevolg hebben dat de werknemers niet meegaan in de organisatieverandering of zich er zelfs tegen gaan verzetten. Als dat het geval is, is de kans groot dat de beoogde verandering mislukt en de daarbij behorende doelen niet worden behaald. De medewerkers zijn tenslotte vaak degene die de organisatieverandering in de praktijk moeten brengen en ermee moeten werken of zich aan moeten passen.   
Als laatste mogelijke oorzaak is te noemen dat er te weinig draagvlak wordt gecreëerd voorafgaand aan een organisatieverandering. Als er te weinig draagvlak wordt gecreëerd kan het zijn een organisatie geen ondersteuning of goedkeuring verwerft voor de door te voeren verandering. Als medewerkers niet in een vroeg stadium worden betrokken bij een organisatieverandering is de kans is hiermee groot dat er weerstand ontstaat ten aanzien van de verandering ¹². Dit kan als gevolg hebben dat de organisatieverandering niet of nauwelijks slaagt.

Het probleem lijkt oplosbaar. Tijdens organisatieveranderingen zal men moeten zorgen dat de houding van de werknemers zodanig wordt beïnvloed dat deze geen weerstand oplevert. Organisaties zullen er baat bij hebben als het probleem wordt opgelost omdat de kans van slagen van een organisatieverandering hiermee beduidend wordt vergroot. Echter zullen organisaties zich hier voor moeten inspannen en zullen zij tijdens veranderingen tijd en energie in hun werknemers moeten stoppen. Zij zullen zich niet sec inhoudelijk op de organisatieverandering moeten richten, maar ook op hun werknemers.   
Aan een organisatieverandering zitten vaak hoge kosten verbonden. Als een organisatieverandering gedeeltelijk of in zijn geheel mislukt is dit weggegooid geld. Tevens worden de beoogde doelen niet behaald. Om deze twee reden hebben organisaties er baat bij om het probleem op te lossen.   
Op dit moment is bij veel organisaties te weinig draagvlak op het probleem op te lossen. Dit blijkt uit het feit dat 60% van de organisatieveranderingen hun doelstellingen niet of onvolledig halen door de houding van de medewerkers. Hieruit zou je kunnen concluderen dat organisaties onvoldoende rekening houden met de houding van de medewerkers tijdens een organisatieverandering. Het is dus van belang dat betrokken partijen bij een veranderingen inzien dat de medewerkers een cruciale rol spelen gedurende een organisatieverandering.

**¹¹**  Zacht veranderen, R. Guns, *2009*.  
¹² www.carrieretijger.nl

***3.3 Doel- en resultaatstelling***

**Doelstelling**

*Een nieuw instrument of tool ontwikkelen waardoor duidelijk wordt waar weerstanden tijdens organisatieveranderingen liggen om deze vervolgens te kunnen beïnvloeden.*

**Resultaatstelling**

*Door het inzetten van een nieuwe ontwikkeld HR instrument of tool wordt weerstand tijdens organisatieveranderingen bij een professionele bureaucratie verminderd of wegnemen.*

***3.4 Centrale vraag en deelvragen***

***Centrale vraag***

*Welk HR instrument of tool kan worden ingezet bij organisatieveranderingen binnen een professionele bureaucratie om de weerstand van medewerkers zodanig te beïnvloeden dat deze weinig tot geen belemmeringen opleveren gedurende de organisatieverandering?*

*Specifiek:*  
Uit verschillende bronnen en uit praktijkervaring blijkt dat veel organisatieveranderingen hun doelen niet of onvolledig halen door de weerstand van de medewerkers. Een instrument of tool zal ervoor moeten zorgen dat de weerstand van de medewerkers weinig tot geen belemmering oplevert tijdens een organisatieverandering.   
*Meetbaar:*Nadat het instrument of de tool is ontwikkeld zal deze ingezet kunnen worden bij organisatieveranderingen. Na afloop van de organisatieverandering zal er geëvalueerd moeten worden of de verandering is geslaagd is. Om erachter te komen of het ontwikkelde instrument of tool hieraan heeft bijgedragen kan er bijvoorbeeld na afloop van de verandering een enquête gehouden worden onder de medewerkers. Deze enquête zal zich moeten richten op de verandering, het verloop hiervan en tevens op het ingezette instrument of tool. Echter zal het niet mogelijk zijn daadwerkelijk te meten of het ontwikkelde instrument of tool hieraan zal bijdragen gezien het tijdsbestek van dit vakmanschap.   
*Acceptabel:*Indien een organisatie een verandering door wil voeren is het zeer gewenst dat dit een positieve afloop heeft en dat de beoogde doelen worden behaald. Omdat nu veel veranderingen hun doelen niet of onvolledig halen door de weerstand van de medewerkers is het van belang dat hierop ingespeeld wordt. Het is daarom acceptabel dat het instrument of tool bij zal dragen aan de vermindering van de weerstand bij de medewerkers.   
*Realistisch:*Het is realistisch, echter zal er een goed instrument of tool ontwikkeld moeten worden om te zorgen dat de beoogde doel- en resultaatstelling wordt behaald.   
*Tijdsgebonden:*Op 15 april 2011 zal de ontwikkelde tool of instrument samen met het rapport worden ingeleverd bij de onderwijsinstelling.

**Deelvragen**

1. Welke stappen / fases worden er doorlopen tijdens een organisatieverandering?  
    1a. Welke belemmerende factoren kent een organisatieverandering?
2. Met welke verschillende soorten weerstand kun je tijdens een organisatieverandering te maken krijgen?  
    2a. Hoe uit weerstand zich bij organisatieveranderingen?  
    2b. Wat zijn mogelijke oorzaken van weerstand bij organisatieveranderingen?  
    2c. Op welke manieren is weerstand bij organisatieveranderingen te meten?
3. Wat zijn mogelijke interventies om weerstand bij organisatieveranderingen te verminderen of weg te nemen?

4. Methodische verantwoordingIn dit hoofdstuk zal ik ingaan op de toegepaste onderzoeksmethodes die ik heb gehanteerd. Daarnaast zal ik een beschrijving geven van de totstandkoming van dit vakmanschap. Als laatste zal ik aangeven aan welke randvoorwaarden dit product moet voldoen en zal ik hier invulling aan geven.  
  
***4.1 Onderzoeksmethode***Mijn onderzoeksmethode heeft zich vooral gericht op de beantwoording van de centrale vraag en de deelvragen. Dit waren voor mij de uitgangspunten om het vakmanschap vorm te geven. Door de beantwoording van de deelvragen werden verbanden in mijn vakmanschap stuk voor stuk zichtbaar. Door deze verbanden kon ik belangrijke, van elkaar losstaande, aspecten aan elkaar koppelen. Hieruit is een logisch opeenvolgend onderzoek ontstaan.   
Ik heb gewerkt middels een stappenplan (bijlage 2). Dit stappenplan gaf voor mij een houvast om stap voor stap te werken. Echter heb ik dit stappenplan tussentijds meerdere malen bij moeten stellen. Dit kwam vooral omdat ik ook de richting van mijn vakmanschap (met name de tool) tussentijds heb aangepast.   
**Theoretisch:**Het theoretische onderzoek was van groot belang voor het maken van mijn vakmanschap. Bestaande theorieën hebben mij geholpen om met name de deelvragen te kunnen beantwoorden. Het theoretische aspect in dit onderzoek heeft mij inzicht gegeven in datgene dat er al was op het gebied van weerstand en organisatieveranderingen.   
Middels literatuur heb ik theoretische informatie kunnen verschaffen. Deze literatuur heb ik vooral uit boeken en internet kunnen verzamelen en bundelen. **Praktisch**Alleen literatuur was niet voldoende om antwoord te geven op de centrale vraag en om uiteindelijk een innovatieve tool te ontwikkelen. Om deze reden heb ik ook een aandacht besteed aan praktisch onderzoek.   
Het praktische onderzoek heeft mij inzicht gegeven in de menselijke kant die weerstand met zich meebrengt. Dit vond ik erg belangrijk. In de literatuur staat veel theorie beschreven, echter wordt daar weinig aandacht besteed aan de menselijke kant van het verhaal. Ik vond het van belang dat ook met de menselijke kant rekening werd gehouden zodat ik dit mee kon nemen bij het ontwikkelen van mijn tool.   
Middels een enquête heb ik de praktische kant van mijn vakmanschap vorm kunnen geven.

***4.2 Voorbereiding***Al tijdig in het afstudeerjaar werd ik erop geattendeerd dat het van belang was dat ik op zoek ging naar een onderwerp voor mijn vakmanschap. Voor de kerstvakantie ben ik serieus gaan zoeken naar mogelijke onderwerpen. Hiervoor ben ik vooral na gaan denken waar mijn eigen interesse ligt. Tevens hield ik actief nieuwsberichten op HR-gebied bij. Ik bezocht bijna dagelijks de sites [www.nu.nl/werk-en-prive](http://www.nu.nl/werk-en-prive) en [www.intermediar.nl](http://www.intermediar.nl). Op deze sites worden allerlei nieuwsberichten en onderzoeken op HR-gebied gepubliceerd.  
Via de site van intermediair kwam ik in aanraking met het onderzoek waarin naar voren kwam dat weerstand een grote belemmering is bij reorganisaties. Voor mij was dit het vertrekpunt voor de uitvoering van het vakmanschap.   
Nadat ik het onderwerp had gevonden ben ik samen met mijn intervisiegroep kritisch gaan kijken of dit een geschikt onderwerp voor het vakmanschap kon zijn en welke rol HR in dit probleem zou kunnen spelen. Vervolgens ben ik het onderwerp gaan afbakenen en ben ik op zoek gegaan naar literatuur die zich specifiek richt op organisatieveranderingen en weerstand. Door het bestuderen van de literatuur, nieuwsberichten en onderzoeken kon ik steeds concreter het probleem formuleren waar ik mee aan de slag wilde gaan. Nadat het probleem voor mij helder was ben ik het probleem gaan analyseren. Dit gaf mij houvast om mijn vakmanschap vorm te geven en een goede start te maken. Vanuit de analyse heb ik mijn doel- en resultaatstelling kunnen vast leggen en heb ik de centrale vraag en de deelvragen kunnen formuleren. Uiteindelijk ben ik in gesprek gegaan met Marjolein van Hout om te kijken naar mijn analyse en mijn centrale vraag en deelvragen. Dit heeft geleidt tot een goed afgebakende centrale vraag en deelvragen. De deelvragen waren voor mij de leidraad om mijn vakmanschap vorm te geven.

***4.3 Uitvoering***Nadat voor mij duidelijk was welke richting ik op zou gaan met mijn vakmanschap ben ik informatie gaan verzamelen. De informatie die ik verzamelde richtte zich op de beantwoording van de deelvragen. Tevens heb ik bekeken wat er was op het gebied van weerstand verminderen bij organisatieveranderingen. Ik heb hier vooral veel verschillende literatuur voor gebruikt.   
In het begin kon ik vrij gemakkelijk passende literatuur vinden. Toen ik me wilde verdiepen in het onderwerp weerstand kwam ik erachter dat daar minder over te vinden was dan ik vooraf had gedacht. Hierdoor had ik niet altijd de keus om tussen meerdere theorieën er een te kiezen waar ikzelf het meest achter stond. Toch heb ik zoveel mogelijk geprobeerd om theorieën te verwerken die mij aanspraken en waar ik een goed beeld bij kon vormen. Dit vond ik erg belangrijk om zo dicht mogelijk bij mezelf en het product te blijven en om ervoor te zorgen dat mijn stempel uiteindelijk op het product gedrukt kon worden.   
Bij de beantwoording van de deelvragen liep ik vrij snel vast. Ik kon niet overal de juiste informatie voor vinden en ik wist niet goed welke kant ik op wilde met mijn tool. Hierdoor was ik vooral met losse flarden bezig zonder het einddoel voor ogen te houden. Door gesprekken te voeren met andere werd ik weer op weg geholpen. Vooral de intervisiegroep en mijn slb’er hielpen mij om een richting te kiezen en concreet te worden. Daardoor wist ik waar ik me op moest richten en kon ik concreet antwoorden geven op de deelvragen. Na beantwoording van de deelvragen ben ik gaan kijken welke informatie ik precies bij elkaar had gevonden en op welke manier die informatie mij kon helpen met het vinden en ontwikkelen van een nieuwe tool of instrument. Echter kwam ik er al snel achter dat ik met de informatie die ik bezat geen vernieuwend instrument kon creëren. Daarom ben ik gaan kijken of ik iets bestaands kon vinden dat wellicht te koppelen zou zijn aan het onderwerp van mijn vakmanschap. Door hiernaar te kijken kwam ik uiteindelijk uit op het koppelen van generaties aan weerstand. Samen met mijn slb’er heb ik besproken of dit een geschikt element zou zijn om aan mijn bestaande onderwerp te koppelen. Toen dit het geval bleek ben ik gaan bedenken op welke manier ik zou in kaart zou kunnen brengen of deze elementen een samenhang met elkaar hebben. Ik heb er toen voor gekozen om hiervoor een enquête op te stellen. De enquête heb ik geanalyseerd en vervolgens heb ik een mooie koppeling kunnen leggen tussen weerstand en generaties. Dit gaf mij een goed uitgangspunt om mijn tool of instrument te gaan ontwikkelen.

***4.4 Resultaat***  
Het maken van dit vakmanschap was een proces waarin stukje bij beetje alles op zijn plaats viel. Ik heb stap voor stap gewerkt zonder te weten hoe het eindresultaat er uiteindelijk uit zou zien. Ik ben begonnen met een probleem dat in interessant vond. Vervolgens ben ik antwoorden gaan zoeken op de deelvragen. Vanuit dat standpunt ben ik naar een samenhang gaan zoeken. Echter was dit voor mij niet voldoende. Samen met mijn slb’er heb ik mogelijk te ontwikkelen tools besproken. Toen ik hiermee aan de slag wilde gaan kwam ik erachter dat ik niet achter deze tool stond, ik vond ze vooral niet innovatief genoeg. Om die reden heb ik het gehaald om de eerste aanbieding van het inleveren van dit vakmanschap te halen.   
Pas toen ik een aspect had gevonden dat ik kon koppelen aan het aspect weerstand begon mijn vakmanschap gerichte vorm te krijgen. Ik wist nu welke richting vooral ikzelf op wilde en heb me hier zoveel mogelijk door laten leiden. Doordat ik steeds meer elementen aan elkaar kon koppelen en hierin duidelijke links begon te leggen viel stukje bij beetje alles op zijn plaats. Hier is dan ook mijn uiteindelijke tool uit voortgevloeid waar ik voor 100% achter sta.

***4.5 Randvoorwaarden***Aan het eindproduct zitten een aantal, door de opleiding gestelde, randvoorwaarden verbonden. Deze randvoorwaarden zal ik bij het maken van mijn vakmanschap in het oog moeten houden om tot het gewenste eindresultaat te komen. Onderstaand vind je de belangrijkste randvoorwaarden terug waar ik rekening mee moet houden bij het maken van mijn vakmanschap.

***4.5.1 Relatie met HRM***Het thema waar ik uiteindelijk voor heb gekozen is grof genomen weerstand bij organisatieveranderingen. Elke organisatie kent het fenomeen weerstand en krijgt hier mee te maken. Weerstand treed vooral op bij organisatieveranderingen. Ook met organisatieveranderingen krijgen veel mensen op de arbeidsmarkt te maken. Stilstand is achteruitgang en precies om die reden worden er veel organisatieveranderingen doorgevoerd. Organisaties moeten blijven veranderen en ontwikkelen om mee te kunnen met hun concurrenten. Ook hebben we in de afgelopen jaren heel wat organisatieveranderingen de revue zien passeren. Dit kwam vooral door de economische crisis waarin we verkeerden. Veel organisaties hebben hierdoor bijvoorbeeld moeten inkrimpen of op een andere manier moeten veranderen om overeind te kunnen blijven. De verwachting is dat overheidsland het de komende jaren nog moeilijk gaat krijgen. Ook daar zullen ze dus nog te maken krijgen met organisatieveranderingen.   
Weerstand bij organisatieveranderingen is een lastig gegeven echter is het wel van belang dat hier aandacht aan wordt geschonken. Als er namelijk aandacht is voor weerstand bij veranderingen is de kans groter dat de verandering slaagt. In eerste instantie zou je denken dat vooral de veranderaar, managers en leidinggevende te maken krijgen met weerstand. In de praktijk zal dit wellicht ook het geval zijn. Dit wil niet zeggen dat in deze problematiek geen rol is weggelegd voor HR. HR zal hier zelfs een belangrijke rol in kunnen en moeten vervullen. HR zal in deze vooral in de rol van business partner voor de veranderaar, managers en leidinggevende moeten treden. Samen met de veranderaar, managers en leidinggevende zal HR voorafgaand aan de verandering bijvoorbeeld kunnen sparren over mogelijke weerstand en het beïnvloeden daarvan.   
Tevens zal het zo zijn dat HR wellicht weerstand eerder signaleert dan de veranderaar, manager of leidinggevende zelf omdat HR zij wellicht meer afstand hebben tot de verandering of dat medewerkers sneller bij hen aankloppen. Het is dan zeer belangrijk in de rol van HR dat dit opgepikt wordt zodat hier tijdig op in te spelen is.

**4.5.2 *Persoonlijke visie***In mijn ogen is weerstand tijdens organisatieveranderingen het ondergeschoven kindje. In de praktijk heb ik dit zo ervaren en ook uit het onderzoek van dit vakmanschap is dit enigszins naar voren gekomen. De afgelopen jaren zijn er een aantal organisatieveranderingen geweest die ik van dichtbij heb meegemaakt. Hierbij zag ik dat veranderingen vooral snel doorgevoerd moesten worden. Echter werd er totaal geen rekening met de gevolgen die het had voor de medewerkers. De veranderingen leidde tot veel weerstand. Informatie werd vooral achteraf gegeven.   
Wat ik in de praktijk heb terug gezien en wat ook uit mijn onderzoek naar voren komt, weinig aandacht voor weerstand, vind ik een zeer kwalijke zaak. Er lijkt totaal geen aandacht te worden geschonken aan de menselijke kant en de emoties die een verandering met zich mee brengt. Uiteindelijk zijn het juist meestal de medewerkers die concreet met de verandering van doen hebben, je zou toch zeggen dat zij de nodige aandacht verdienen. Indien er iets met weerstand wordt gedaan zullen zij het gevoel hebben gehoord te worden en heeft de verandering mijn inziens een grotere kans van slagen.   
Daarnaast lijkt het of organisaties soms een bord voor hun hoofd hebben. Zij denken dat het snel doorvoeren van een organisatieverandering zonder rekening te houden met, of aandacht te geven aan, weerstand geldbesparend is. Echter kost het achteraf alleen maar meer geld als medewerkers de verandering niet accepteren of niet voldoende tijd hebben gekregen om de verandering eigen te maken.   
Ik vind dus dat het belangrijk is om rekening te houden met de menselijke kant bij organisatieveranderingen. Tevens is het noodzakelijk om weerstand te beïnvloeden zodat organisatieveranderingen een grotere kans van slagen hebben.   
Als aanstormend HR-professional wil ik tevens aandacht schenken aan dit probleem. Hopelijk kan ik vanuit deze rol in de toekomst organisaties ondersteunen bij het doorvoeren van veranderingen en hiermee aandacht geven aan het aspect weerstand.

***4.5.3 Belang van het eindproduct***Het is voor verschillende partijen van belang om erachter te komen waar weerstanden liggen zodat deze uiteindelijk beïnvloed kunnen worden.   
Een werkgever heeft er baat bij om weerstanden te beïnvloeden omdat deze zo weinig tot geen belemmering opleveren gedurende de organisatieverandering. Op deze manier zal de verandering een grotere kans van slagen hebben en zal de verandering effectiever ingezet kunnen worden. Tevens zal het financieel van belang zijn de verandering in een keer slaagt.  
Ook de medewerker heeft er baat bij als het einddoel van dit product wordt behaald. De medewerker zal zich er waarschijnlijke niet direct bewust van zijn dat de uiting van weerstand wordt beïnvloed, maar indirect zal hij of zij er profijt van ondervinden. De verandering zal op deze manier geen negatief effect hebben op de medewerker.

# 5. Theoretisch onderzoek

***5.1 Organisatieverandering in stappen***Om erachter te komen welke stappen er worden doorlopen om een organisatieverandering van begin tot eind te implementeren heb ik verschillende bronnen en theorieën hierover bestudeerd. Na het bestuderen van deze verschillende bronnen en theorieën heb ik de conclusie getrokken dat ik persoonlijk de stappen die De Caluwé en Vermaak dooplopen het meest omvattend vind. In de verschillende theorieën die ik heb bestudeerd komen in de meeste gevallen delen terug van de theorie van De Caluwé en Vermaak maar nergens zo volledig als zij het hebben omschreven. Om die reden zal ik dan ook verder ingaan op de theorie van De Caluwé en Vermaak.

De Caluwé en Vermaak verdelen een geplande organisatieverandering in een zestal bestanddelen. In onderstaand schema zie je welke stappen er worden doorlopen tijdens een organisatieverandering volgens De Caluwé en Vermaak. Onder het schema worden de zes bestanddelen van een geplande verandering nader toegelicht.



1. Uitkomsten/bestemmingen (ook wel: doelen, resultaten, richting, verbetering, vernieuwing)
2. Context/historie ( ook wel: oorzaak, noodzaak beweegreden, omgeving)
3. Rollen/actoren (ook wel: partijen, sociale systemen, spelers, sociale dimensie)
4. Fasen/processen (ook wel: stappen, ordening, inhoudelijke activiteiten, interventies, technische aspecten)
5. Communicatie/betekenisgeving (ook wel: interactie, informeren, kadering, culturele aspecten)
6. Sturing/reflectie (ook wel: monitoring, grip houden, professionele gidsing, bewust zijn van) ¹³

**Uitkomsten en bestemmingen**  
Voorafgaand aan de te implementeren verandering hebben de initiatiefnemers enig idee wat de uitkomsten van de verandering zouden moeten zijn. Er is een veranderidee vastgesteld dat richtinggevend is voor de concretisering van de uiteindelijke uitkomsten van het verandertraject. Het is mogelijk dat het veranderidee nog bijgesteld of gewijzigd wordt. Verandertrajecten leveren uitkomsten op. Men gelooft dat deze uitkomsten bepaalde effecten teweeg brengen die vervolgens een bijdrage leveren aan bepaalde bestemmingen.   
De manier waarop uitkomsten worden benoemd is afhankelijk van de initiatiefnemer van de verandering.   
  
¹³ http://www.informatie.nl/images/n/nov0809-28tlendvai05.jpg&imgrefurl=http://www.informatie.nl/Artikelen/2008/

Het bestanddeel van uitkomsten/bestemmingen is erg van belang bij een organisatieverandering. De initiatiefnemer moet zich bij dit bestanddeel de volgende belangrijke vragen stellen: wat wil ik eigenlijk veranderen, wat is de essentie van de verandering, in hoeverre moet het gedetailleerd vastgelegd worden en wat is de onderlinge overeenstemming hierover ¹⁴?

**Context en historie**  
Bij een organisatieverandering is het van belang dat inzichtelijk wordt wat de noodzaak van de verandering is. Om dit inzichtelijk te krijgen wordt er gekeken naar verschillende invloedsfactoren waaruit duidelijk wordt wat de noodzaak tot verandering is. De invloedsfactoren worden opgesplitst in de omgeving, de aanleiding en de filosofie.   
De omgeving moet feitelijke kenmerken die ten grondslag kunnen liggen aan een veranderidee boven water krijgen. Dit wordt gedaan door te kijken naar de historie van de organisatie, de kenmerken van de branche, omgeving en de organisatie, eerdere veranderingen en eerdere ervaringen met veranderingen. De aanleiding moet inzicht geven in de emotionele kenmerken die ten grondslag liggen aan het veranderidee. Om dit inzicht te krijgen wordt er gekeken naar de druk van buien, druk van binnen, de ambitie, onvrede, conflicten, onbeheersbaarheid en onevenwichtigheid. De initiatiefnemer ligt wakker van punten die uit de aanleiding naar voren komen. Omdat hij er wakker van ligt en het hem raakt geeft dat voldoende aanleiding om het veranderidee daadwerkelijk uit te gaan voeren. De filosofie van de betrokkenen is te beschouwen als de betekenisgevende kenmerken die ten grondslag liggen aan het veranderidee. Het veranderidee hangt af van de filosofieën van de personen in kwestie. Daarom wordt er bij de filosofie gekeken naar de visie op mensen, de visie op organisaties, visie op de wereld, visie op veranderen, waarden en normen, maatschappelijke en politieke meningen en metaforen en paradigma’s.   
Het helder krijgen van de omgeving helpt om inzicht te krijgen in de logica van een veranderidee. De aanleiding dient als checklist om te onderkennen of er überhaupt mensen zijn binnen de organisatie die de verandering belangrijk vinden. Door je te verdiepen in de filosofie kan het je helpen om disfunctionele overtuigingen of visies op het spoor te komen. Het kan dus zijn dat je helemaal niet met een probleem te maken hebt, maar dat de initiatiefnemer het probleem tussen zijn oren heeft zitten.   
Het in kaart brengen van de context/historie helpt de veranderaar om niet klakkeloos een verandertraject te starten, maar door eerst goed te kijken waarom het traject gestart moet worden ¹⁴.

**Rollen en actoren**  
In een verandertraject zijn een zevental rollen te onderscheiden, namelijk: initiatiefnemer, sponsor, mede- en tegenstanders, trekkers, uitvoerders, slachtoffers en een regisseur. Zoals eerder benoemd wordt een verandering op de agenda gezet door een initiatiefnemer. De initiatiefnemer gaat op zoek naar sponsoren die hun formele of informele macht kunnen inzetten om de verandering te legitimeren. Samen zoeken zij een geschikte regisseur die als eerste verantwoordelijke optreed voor de planmatige kant van de verandering. Tevens zet de regisseur de verandering op, stimuleert de uitvoering hiervan en monitort de voortgang. De regisseur kan zowel van binnen als van buiten de organisatie komen. De regisseur zoekt medestanders voor de verandering en probeert tegenstanders in een zo vroeg mogelijk stadium zich te verhouden tot de tegenstanders. In dit stadium is de manier van aanpak van de verandering duidelijk. Nu gaan de trekkers een belangrijke rol spelen. De trekkers zijn, in tegenstelling tot de medestanders, formeel verantwoordelijk voor de verandering.

Zij moeten zorgen voor de voorbereiding en de coördinatie van het interventieplan. Samen betrekken zij de uitvoerders bij de verandering. De uitvoerders realiseren de interventies op de werkvloer. Slachtoffers realiseren de verandering op de werkvloer ¹⁴.

**Fasen en processen**  
Inhoudelijke activiteiten van de organisatieverandering vormen de weg tussen de historie en de uitkomst. Er worden vijf fasen doorlopen om van de historie naar de uitkomst te komen, namelijk: de diagnose, de kern van het vraagstuk, veranderstrategie, interventieplan en interventies. Door op deze manier gestructureerd de organisatieverandering vorm te geven zorgt ervoor dat elke stap staat voor een goede onderbouwing van de stap die daarop volgt.   
De diagnose geeft inzicht in wat er precies aan de hand is. Wat is het probleem? Dat wordt na het vaststellen van de diagnose duidelijk. De kern van het vraagstuk maakt duidelijk waar het nu precies om draait. Wat is nu eigenlijk precies het probleem? Waar draait het eigenlijk precies om? Het echte probleem wordt doormiddel van het uitvoeren van deze fase duidelijk.   
Nadat het daadwerkelijke probleem naar boven is gekomen wordt de veranderstrategie vast gesteld. Hierdoor wordt duidelijk wat de hefboom van de verandering is.   
Vervolgens wordt er een interventieplan opgesteld. Dit helpt om tot een succesvolle implementatie te komen. Hierbij is het echter wel van belang dat er gekeken wordt naar interventies die bij de veranderstrategie passen. De veranderstrategie wordt als het ware in iets werkbaars veranderd.   
Nadat het interventieplan is opgesteld worden de interventies uitgevoerd. Het is mogelijk dat de interventies om bezinning en bijsturing vragen als ze niet verlopen zoals verwacht of meer of minder tijd kosten. De diagnose, kern van het vraagstuk en de veranderstrategie worden ook wel de startfase genoemd. Het interventieplan wordt ook wel benoemd als implementatiefase en de interventies kunnen gekenmerkt worden als de uitvoeringsfase ¹⁴.

**Communicatie en betekenisgeving**  
Er kan op twee soorten benadering gecommuniceerd worden. De smalle benadering communiceert *over* de organisatieverandering. De brede benadering maakt de verandering onderdeel uit van communicatie. De communicatie vindt dus plaats *binnen* het veranderingstraject. Bij communicatie binnen de verandering kunnen vier soorten gesprekken gebruikt worden. Op de eerste plaats vinden er initiërende gesprekken plaats, hierin wordt de beweging van de verandering in gang gezet. Vervolgens worden begripsvormende gesprekken gevoerd. Hierin worden informatie, argumenten en overtuigingen uitgewisseld. Het doel hiervan is om de participatie te vergroten. Het derde gesprek dat gevoerd wordt is het prestatiegerichte gesprek. Hierin wordt actie geïnitieerd. Op het einde van het veranderingstraject worden de afrondende gesprekken gevoerd. Alles wordt op een rijtje gezet en er wordt benoemd dat het verandertraject zijn einde heeft bereikt. Het is van belang om deze gesprekken te voeren zodat iedereen weet dat het traject is afgerond.   
Naast de gesprekken die worden gevoerd zijn er ook verschillende manieren van communicatie mogelijk. Men kan informeren over de verandering. Het accent ligt hierbij op de informatieverstrekking over de verandering. Een andere manier van communicatie is overreden. Hierbij worden anderen vooral beïnvloed. Dialogiseren wordt als communicatiemiddel gebruikt als er een open uitwisseling van ideeën en gedachten over het veranderingstraject gewenst is. Als laatste manier van communicatie is formeren een mogelijkheid. Hierbij worden samenwerkingsverbanden en coalities gevormd.   
Communicatie is essentieel, een verandertraject valt of staat hiermee ¹⁴.

**Sturing en reflectie**  
Sturing zorgt ervoor dat het geheel van de verandering werkt en maakt de verandering mogelijk. Sturing kan plaats vinden ten aanzien van het gehele veranderingstraject maar ook per fase. Om sturing te geven aan het veranderingstraject is het verstandig om regelmatig, dan wel per fase, de voortgang te peilen. Wat is er allemaal gebeurd en wat gebeurt er op dit moment. Vervolgens gaat men herbezinnen op de uitkomsten van de verandering. Willen we nog hetzelfde en is dat ook nog mogelijk? Als laatste vindt er een herplanning plaats van het traject. Hoe gaan we precies verder? Door de sturing op bovenstaande manier vorm te geven voorkom je dat het verandertraject ontspoort ¹⁴.

***5.2 Belemmerende factoren***   
Nu ik duidelijk heb welke stappen er over het algemeen tijdens organisatieveranderingen worden doorlopen kan ik bekijken wat hierin belemmerende factoren zijn.   
Er blijken heel wat belemmerende factoren te zijn gedurende organisatieveranderingen. Er zijn acht belangrijke belemmerende factoren. Hieronder zal ik benoemen welke acht factoren dit zijn.   
  
**Onvoldoende tijd en middelen**  
Leidinggevende komen er vaak niet aan toe om de verandering te vertalen naar hun eigen afdeling. Vaak gaat de verandering te snel. Hierdoor is er te weinig tijd om alle fases van het veranderingstraject goed te doorlopen en om de medewerkers de verandering te laten accepteren. Tevens is het voor de leidinggevende lastig om de verandering te vertalen naar de werkvloer en tegelijkertijd het werk van alle dag tijdig af te krijgen waardoor de verandering niet goed uitgevoerd wordt ¹⁵.

**Onvoldoende informatie en communicatie over de verandering**  
Het gebrek aan informatie en communicatie zorgt voor onvoldoende duidelijkheid over het veranderingstraject. Hierdoor wordt het lastig om de organisatieverandering te realiseren. Tevens leidt het gebrek aan informatie en communicatie tot een ongewenste geruchtencircuit wat voor onzekerheid zorgt ¹⁵.

**Onvoldoende aandacht voor het creëren van betrokkenheid**  
Het management richt zich tijdens de organisatieverandering vaak teveel op het veranderingstraject. De inbreng van de medewerkers wordt hierdoor onvoldoende benut. Het management gaat er vanuit dat medewerkers worden ingelicht over de verandering en dat de medewerkers hier genoegen mee nemen. In werkelijkheid ligt dit anders, medewerkers hebben het idee dat zij hun ideeën en ervaringen nergens kwijt kunnen ¹⁵.

**Spanning in en tussen teams**  
Machtsverhoudingen kunnen ter discussie komen te staan tijdens organisatieveranderingen. Er zullen partijen zijn die hun eigen belangen voorop stellen en hun eigen positie veilig willen stellen ¹⁵.

¹⁴ Leren veranderen, de Caluwé en Vermaak, *2006*, hoofdstuk 4 en 5

**Het handelen van leden van het management en de door hen gekozen veranderaanpak**  
De organisatieverandering kan belemmeringen opleveren als er weinig aandacht is voor de aanpak, de richting en het verloop van de verandering. Tevens kan het zijn dat de verandermanager geen inbreng van andere tolereert ¹⁵.

**De veranderhistorie**  
Als medewerkers slechte ervaringen hebben met veranderingstrajecten uit het verleden is de kans groot dat zij hun hakken in het zand zetten tegen de verandering. Dit levert een belemmering op gedurende het veranderingstraject. Men zal niet staan te springen om een nieuwe verandering doordat ze wellicht verandermoe zijn ¹⁵.

**Een te gefragmenteerde probleemanalyse**  
Het probleem wordt niet in zijn volledigheid gezien. Dit kan komen doordat er onvoldoende zicht is op de complexiteit van het probleem ¹⁵.

**Verschillend perspectief op de verandering**  
Verschillende groepen binnen de organisatie (bv. management, leidinggevende, uitvoerend personeel) hebben een andere kijk op de verandering. Dit kan komen doordat zij niet goed op de hoogte zijn van elkaars gezichtspunten. Door het management kan ten onrechte worden gedacht dat de rest van de organisatie hun aanpak en einddoel accepteert. Doordat groepen collega’s met elkaar in gesprek gaan worden er op allerlei afdelingen of groepen binnen de organisatie verschillende gezichtspunten op de verandering gecreëerd ¹⁵.

*Als ik de belemmerende factoren bekijk zie ik veel aspecten terug komen die mogelijk kunnen leiden tot weerstand. Mogelijk zou bijvoorbeeld onvoldoende communicatie over de verandering of een slechte veranderhistorie tot weerstand kunnen leiden. Mijn verwachting is dan ook dat de meeste van deze factoren zullen leiden tot weerstand dat wordt geuit door de medewerkers. Echter zal door verder onderzoek naar weerstand moeten blijken of dit daadwerkelijk zo is.*

***5.3 Soorten weerstand***   
Gedurende een organisatieverandering wordt er vaak gestuit op weerstand van werknemers. Je ziet vaak dat ze zich op verschillende manieren tegen een veranderingstraject verzetten. Dit is niet gek, ieder persoon en iedere verandering is immers anders van aard. Om een beeld te geven, zal ik beschrijven met welke verschillende soorten weerstand je te maken kunt krijgen gedurende een organisatieverandering.   
Volgens Kotter en Schlessinger kun je onderscheid maken in vier verschillende vormen weerstand.   
  
1.Angst om waardevolle zaken te verliezen  
2. Wantrouwen of misverstand  
3. Verkeerde inschatting van de reorganisatie  
4. Lage verandertolerantie

¹⁵ Basisboek interne communicatie, E. Reijnders, *2009*, Hoofdstuk 3H3

Ten eerste noemen zij de angst om waardevolle zaken te verliezen. Werknemers zijn in deze bang om bijvoorbeeld sociale contacten, invloed of de werkplek te verliezen. De werknemer stelt bij deze vorm van weerstand zijn eigen belang voorop.   
Als tweede vorm van weerstand noemen Kotter en Schlessinger wantrouwen of misverstanden. Hierbij zie je dat werknemers weinig of geen vertrouwen hebben in de leiding. Ze zijn bang dat de gevolgen niet te overzien zijn of dat ze meer verliezen dan winnen na de reorganisatie. Hierdoor gaan ze zich verzetten. Deze vorm van weerstand komt meestal tot uiting door ervaringen die werknemers in het verleden hebben opgedaan.   
De derde vorm van weerstand komt voort uit het feit dat werknemers een andere inschatting maken van de gevolgen van de reorganisatie. Ze trekken bij voorbaat de conclusie dat de reorganisatie de organisatie niet goed zal doen. Ze doen dit niet vanuit eigenbelang maar vanuit het belang van de organisatie. Deze vorm van weerstand leidt tot een verschil van inzicht tussen werknemer en de leiding. Meestal komt dit verschil van inzicht door cruciale gegevens die niet voor beide partijen inzichtelijk zijn.   
Als laatste vorm van weerstand wordt een lage veranderingstolerantie van werknemers benoemt. Hierbij zijn werknemers bang dat ze onvoldoende in staat zullen zijn om nieuwe vaardigheden aan te leren die aan de reorganisatie verbonden zijn. De werknemer wil eigenlijk niet reorganiseren omdat hij vindt dat alles prima loopt zoals het op dat moment loopt ¹⁶.

Volgens Klein en Rorink heb je bij organisatieveranderingen te maken met weerstand op drie verschillende niveaus. Individueel-, groeps-, en organisatieniveau.   
Bij weerstand dat op individueel niveau speelt onzekerheid in grote mate een rol. De werknemer weet niet wat hem te wachten staat en is bang om te verliezen wat hij op dat moment heeft. Ook ambitie speelt een rol op individueel niveau. De werknemer is tevreden over de manier waarop het nu gaat, weet wat zijn taken zijn en hoe deze uitgevoerd moeten worden. De werknemer is tevreden over de manier waarop het nu gaat en ziet niet in waarom dit anders zou moeten. Als laatste factor kan de druk van de overige werknemers een rol spelen bij weerstand op individueel niveau. Als een grote groep binnen de organisatie tegen de reorganisatie is kan het individu er ook voor kiezen om hier tegen te zijn om niet buiten de groep te vallen.   
Er kan sprake zijn van een grote samenhang binnen een groep werknemers. Deze kan zo groot zijn dat iedereen zich aansluit om als groep zich tegen de voorgenomen reorganisatie te keren. Tevens kun je binnen een organisatie een soort familiecultuur aantreffen als onderlinge relaties erg hecht zijn. Dit kan bijvoorbeeld binnen een bepaalde afdeling het geval zijn. Zij creëren vaak een eigen cultuur met eigen waarden en normen. Als de waarden en normen van de reorganisatie niet binnen hun cultuur passen zullen zij zich tegen de reorganisatie keren.   
Weerstand op organisatieniveau kom je vaak tegen als er weinig tot geen vertrouwen is in het management. Dit kan komen doordat eerdere reorganisaties niet hebben gebracht wat beloofd was door het management. Tevens kunnen werknemers zich op organisatieniveau tegen de reorganisatie keren omdat bepaalde belangen worden bedreigd. Hierbij valt te denken aan de invloed die een bepaalde afdeling verliest.

¹⁶ Interne communicatie bij veranderingen, V. van Gils, *2003*

Ten slotte kan het zijn dat werknemers wel open staan voor een reorganisatie, maar dat dit gepaard moet gaan met realistische randvoorwaarden. Wanneer er gedurende de reorganisatie niet aan deze randvoorwaarden wordt voldaan kan het zijn dat de werknemers zich tegen de reorganisatie keren ¹⁷.

***5.4 Uiting van weerstand***Zoals in het vorige paragraaf te lezen is zijn kun je met verschillende soorten weerstand te maken krijgen bij organisatieveranderingen.  
Weerstanden bij organisatieveranderingen kunnen zich op verschillende manieren uiten, namelijk: actief of passief, openlijk of verborgen. Hieronder is in een overzicht weergegeven hoe weerstand op verschillende manieren tot uiting kan komen.

|  |  |
| --- | --- |
| **Actief en zichtbaar** | **Actief en onzichtbaar** |
| * argumenteren * vertragingstechnieken * boycotten * acties * zwart/wit denken, vriend/vijand- denken * regressie en kinderlijk gedrag * verplaatsen: verkeerde mensen verantwoordelijk stellen | * saboteren * hanteren van verborgen agenda’s * onthouden van informatie, verkeerde informatie geven * ongedaanmaking: ritueel gedrag vertonen * sublimeren: actief meewerken zonder stil te staan bij de gevolgen |
| **Passief en zichtbaar** | **Passief en onzichtbaar** |
| * ziek melden * verdringen, ontkennen * isolering: net doen of er niets aan de hand is * geen verantwoordelijkheid nemen, projectie * wantrouwen | * meegaan zonder betrokkenheid * reactievorming * schijnbaar instemmen |

¹⁸

¹⁷ Organiseren en managen, A. Doelen en A. Weber, *2006  
¹⁸* Veranderen met verstand en gevoel, R. Kayzel, *2008*, blz. 84

De uiting van weerstand is niet alleen te verdelen in actief of passief, openlijk of verborgen. Uiting van weerstand wordt ook wel in de volgende termen aangeduid:

|  |  |
| --- | --- |
| **Verdringen, ontkennen** | Verdringen of vergeten van gevoelens, gedachten en gebeurtenissen door deze weg te drukken uit het bewustzijn |
| **Regressie** | Reageren op de manier waarop je als kind reageerde |
| **Reactievorming** | Je gedragen tegengesteld aan impulsen |
| **Isolering, splitsing** | Loskoppelen van je gedrag en gevoelens |
| **Ongedaan maken** | Creëren van een gevoel van veiligheid voor rituelen |
| **Projectie** | Toeschrijven van negatieve gevoelens en gedachten van jezelf en anderen |
| **Introjectie** | Overnemen van gedachten en gevoelens van anderen |
| **Verplaatsen** | Verplaatsen van gevoelens op andere personen of dingen dan de betrokkene |
| **Sublimeren** | Verplaatsen van je energie naar sociaal aanvaarde activiteiten |
| **Rationalisatie** | Je beter en mooier voordoen dan je je voelt |

**¹⁹  
*5.5 Oorzaken van weerstand***Om precies aan te geven waardoor weerstand door wordt veroorzaakt is moeilijk te zeggen. Het kan een reactie zijn op de organisatieverandering zelf, maar het kan ook een reactie zijn op de manier waarop een verandering wordt aangepakt. Om goed op weerstand in te kunnen spelen is het echter wel van belang om mogelijke oorzaken van weerstand inzichtelijk te krijgen. Om deze reden zal hieronder een overzicht worden gegeven van de meest voorkomende oorzaken van weerstand:

* Angst voor het onbekende;
* Gebrek aan informatie;
* Dreigend verlies van positie, status of invloed;
* Dreigende veroudering van kennis en vaardigheden;
* Angst om fouten te maken;
* Geen kansen voor zichzelf zien;
* Moeite om gewoontes en patronen los te laten;
* Sfeer van wantrouwen en weinig respect;
* Angst voor gezichtsverlies omdat men bang is de verandering niet aan te kunnen;
* Angst voor de zichtbaarheid en kwetsbaarheid tijdens een verandering;
* Bedreiging van het zelfrespect;
* Verlies van greep op eigen werk en leven;
* Noodzaak van verandering niet inzien;
* Onzekerheid en onduidelijkheid;
* Zich niet serieus genomen voelen;
* Verlies van collega’s en vertrouwde gezichten. ²⁰

¹⁹ Veranderen met verstand en gevoel, R Kayzel, *2008,* blz. 47  
²⁰ Veranderen met verstand en gevoel, R. Kayzel, *2008*, blz. 85

***5.6 Koppeling soorten, uitingen en oorzaken***In bovenstaande paragrafen heb ik een duidelijk beeld kunnen vormen over de verschillende soorten weerstand en verschillende uitingen en oorzaken van weerstand.

In onderstaand schema zal ik een link leg tussen de vier verschillende soorten weerstand en de verschillende uitingen en oorzaken van weerstand. De link tussen de verschillende soorten weerstand en mogelijke uitingen en oorzaken heb ik kunnen leggen door de uitleg die wordt gegeven aan het soort weerstand waar je mee te maken kunt krijgen. Hieruit vloeien logischer wijs oorzaken en uitingen voort die te categoriseren zijn per soort weerstand.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Angst om waardevolle zaken te verliezen** | **Wantrouwen of misverstand** |
| **Soorten weerstand      Uiting weerstand    Oorzaken weerstand** | * Eigen belang voorop * Bang voor verlies sociale contacten en invloed   Actief en zichtbaar   * Regressie * Verplaatsen * Dreigend verlies positie, status of invloed * Geen kansen voor zichzelf zien * Verlies greep op eigen werk en leven | * Weinig vertouwen in leiding * Bang voor meer verlies dan winst * Wantrouwen door ervaringen uit verleden   Passief en zichtbaar   * Ongedaan maken * Sublimeren * Sfeer van wantrouwen en weinig respect * Zich niet serieus genomen voelen |
|  | **Verkeerde inschatting van reorganisatie** | **Lage verandertolerantie** |
| **Soorten weerstand      Uiting weestand    Oorzaken weerstand** | * Bij voorbaat conclusies trekken * Verandering zal weinig goed doen voor organisatie * Belang organisatie voorop   Actief en onzichtbaar   * Verdringing, ontkenning * Isolering, splitsing * Gebrek aan informatie * Verlies collega’s en vertrouwde gezichten * Onzekerheid en onduidelijkheid | * Onvoldoende in staat nieuwe dingen aan te leren * Het is prima zoals het nu gaat   Passief en onzichtbaar   * Reactievorming * Rationaliseren * Moeite met loslaten van patronen * Angst voor maken van fouten * Angst voor gezichtsverlies * Angst voor onbekende |

***5.7 Meten van het soort weerstand***Weerstand is een belangrijk aspect waar gedurende organisatieveranderingen rekening mee gehouden moet worden. Het is om die reden dan ook van belang om voorafgaand aan en tijdens een organisatieverandering aandacht te besteden aan weerstand en het inspelen hierop. Om goed in te kunnen spelen op weerstand is het nodig om een duidelijk beeld te krijgen van de aard en de omvang van weerstand. Alleen als dat voortijdig inzichtelijk is, is het mogelijk om op de juiste manier in de juiste fase van de organisatieverandering te reageren op weerstand en dit daarmee te verminderen. Echter is het nog niet zo gemakkelijk om erachter komen met welk type weerstand je te maken hebt. Hieronder volgt een overzicht van meetinstrumenten.

**Inzicht in organisatie en in jezelf**Om weerstand te meten kun je er voor kiezen om gebruik te maken van je eigen inzicht. Het verkrijgen van inzicht zal tot stand kunnen komen door op je eigen gedrag te reflecteren en door te praten met en luisteren naar anderen binnen de organisatie. Het is hierbij erg van belang dat je beschikt over een goede portie zelfkennis zodat je weet of een waargenomen weerstand niet een eigen projectie wordt van je eigen gevoelens of oordelen ten aanzien van de organisatieverandering. Je bent beter in staat om bij confrontaties de verantwoordelijkheid te leggen waar deze hoort als je weet wat je gevoeligheden, zwakke kanten en vooroordelen zijn. Om achter het soort weerstand te komen moet je dus bij elke situatie nagaan of hetgeen jij voelt en vindt afkomstig is uit je eigen gevoeligheden en normen of dat het iets is dat bij anderen ligt. Indien het bij jezelf ligt zal het type weerstand vooral typerend zijn voor jezelf en niet zozeer voor de overige werknemers van de organisatie. Als je door eigen inzicht en inzicht in de organisatie achter het type weerstand wilt komen is het van belang dat je dus rekening houdt met je eigen zogenoemde blinde vlekken. Het is goed mogelijk dat andere werknemers bepaalde gevoelens hebben bij de verandering die jij tamelijk onbelangrijk vindt.   
Om inzicht in de organisatie en jezelf te krijgen kost veel tijd. Je zult eerst je eigen blinde vlekken moeten ontdekken, pas daarna kun je praten en luisteren met andere medewerkers. Deze manier van het meten van weerstand is dus niet de meest voor de hand liggende optie. Bij veel organisatieveranderingen zal er gewoonweg niet eerst de tijd zijn om inzicht te krijgen in jezelf en je blinde vlekken voordat de verandering zal starten. Daarbij komt kijken dat het maar voor weinig mensen weg gelegd is om op deze manier weerstand te meten. ²¹

**Interviews en enquêtes**Het meten van het soort weerstand is mogelijk middels enquêtes of interviews. Er kan in interviews of enquêtes nagegaan worden welke aspecten de medewerkers gedurende het veranderingstraject van belang vinden. Echter is het lastig om een objectief in beeld te krijgen met welk soort weerstand je te maken hebt. Medewerkers zullen zich niet altijd eerlijk uitlaten over wat zij denken of voelen. Zij zullen wellicht bang zijn dat het persoonlijke gevolgen heeft als zij eerlijk aangeven waar zij weerstand tegen geven. Tevens is een interview of enquête voorafgaand aan de verandering geen graadmeter voor de reactie de medewerkers gedurende de organisatieverandering zullen geven. In het begin staan medewerkers vaak negatief tegenover een verandering, afhankelijk van de aanpak van de organisatieverandering kan in de loop van het traject de mening van de medewerkers nog positief of negatief bijstellen. ²¹

**Veranderingsbereidheid in kaart brengen**Het in kaart brengen van de veranderingsbereidheid veronderstelt dat de personen die de verandering voorbereiden inzicht moeten hebben in de houding van individuen en groepen binnen de organisatie. Indien zij dit inzicht niet hebben zullen zij op een andere manier (bv. door interviews of enquêtes) in kaart moeten brengen wat de houding is. Als dit duidelijk is kan de volgende stap genomen worden. Medewerkers dienen ingedeeld te worden in een schaal van de houdingskaart. De ‘X’ in de houdingskaart geeft aan waar de medewerker zich op dat moment bevindt. De ‘O’ op de houdingskaart geeft aan waar degene die de verandering stuurt de betrokkene wil hebben. De houdingskaart kan worden ingevuld door het stellen van twee vragen, namelijk:   
- Hoe belangrijk is het dat deze persoon actief betrokken is bij het ondersteunen van de verandering?  
- In hoeverre moet de veranderbereidheid worden beïnvloed. ²¹

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Sleutelpersonen | Tegenstanders | Houdt zich afzijdig | Wacht af | Helper | Trekker |
| 1 |  |  | X |  | O |
| 2 |  |  | O | X |  |
| 3 |  | X |  | O |  |

Houdingskaart (de invulling ervan dient als voorbeeld)

Het in kaart brengen van de veranderingsbereidheid kan al bij de eerste stap moeilijkheden opleveren. Het in kaart brengen van de houding van individuen en groepen is een lastig gegeven. Als men op deze manier wil meten met welk soort weerstand ze te maken hebben of kunnen krijgen tijdens een organisatieverandering moet eigenlijk eerst een ander meetinstrument worden toegepast (enquête, interview of inzicht in organisatie en jezelf). Het toepassen van dit meetinstrument lijkt dus niet de meest effectieve manier en zal veel tijd vergen.

**Krachtenanalyse**Bij een krachtenanalyse wordt niet de focus gelegd op het type weerstand waar je tijdens een verandering mee te maken kunt krijgen maar er wordt een inschatting gemaakt van de krachten die deze zullen bevorderen en de krachten die deze zullen belemmeren. Ten eerste wordt er een inventarisatie gemaakt van de bevorderende en de belemmerende factoren. Vervolgens worden de mee- en tegenwerkende krachten afgewogen. Als derde worden er acties ondernomen om bevorderende krachten te versterken en belemmerende krachten juist te verminderen. Als de krachtenanalyse gemaakt is kunnen er interventies worden genomen om weerstand weg te nemen.²¹   
Over het algemeen in de krachtenanalyse een goed meetmiddel die een goede basis geeft om interventies toe te gaan passen. Echter zal het veel tijd kosten om een goede inschatting te maken van bevorderende en belemmerende krachten. Hierbij is het erg belangrijk dat je de medewerkers goed kent en een goede inschatting van hen kunt maken op het gebied van veranderingsbereidheid. Dit zal een lastige opgave zijn voor menig veranderaar.

*Het meten van het soort weerstand waar je mee te maken kunt krijgen bij organisatieveranderingen blijkt geen gemakkelijk gegeven. De meeste meetinstrumenten kosten veel tijd en vergen veel inzichten en analytisch vermogen van de veranderaar. Bij de instrumenten die dit niet vragen komt het probleem naar voren dat het meetinstrument niet objectief genoeg zal zijn doordat medewerkers zich niet eerlijk zullen uitlaten over hun gevoel of gedachtes.   
Elke boven genoemd meetinstrument kent dus zijn belemmering. Weerstand is te signaleren, maar om er vervolgens achter te komen met welk soort weerstand je te maken krijgt is moeilijk meetbaar middels bovengenoemde meetinstrumenten.*

²¹ Veranderen met verstand en gevoel, R. Kayzel, *2008*, Hoofdstuk 5

***5.8 Interventies***Een interventie is een bewust gekozen manier om bij organisatieveranderingen de weerstand te verminderen en het veranderingsvermogen te vergroten ²². Grof gezegd wil het nemen van interventies eigenlijk niet meer zeggen dan dat er moet worden ingegrepen. Dit is ook het geval wanneer je bij organisatieveranderingen te maken krijgt met weerstand, hierbij moet ook worden ingegrepen. Maar op welke manier kan er worden ingegrepen? Wat zijn mogelijke interventies om weerstand te verminderen? In deze paragraaf zal ik theoretische voorbeelden geven van mogelijke interventies om weerstand te verminderen.

**Informeren**Informeren is een van de meest voorkomende interventies bij organisatieveranderingen. In de praktijk heb ik dan ook vaak terug gezien dat deze interventievorm veelal wordt ingezet.   
Informeren wil eigenlijk niet meer zeggen dan het geven van informatie. Deze informatie kan bijvoorbeeld betrekking hebben op ontwikkelingen, cijfers en verwachtingen. Het gaat hier altijd om feitelijke informatie. Informeren als interventie heeft meestal de intentie om medewerkers zelf na te laten denken over hun eigen gedrag of de situatie. Het is hierbij niet de bedoeling om de medewerkers te beïnvloeden door overtuigingen of waardeoordelen van de veranderaar. Door het informeren van medewerkers over feitelijke informatie, bijvoorbeeld problemen in de huidige situatie, worden ze aan het denken gezet. Hierdoor worden ze voorbereid op de noodzaak tot veranderen.   
Indien deze interventie wordt ingezet is het van belang dat dit tijdens alle stappen van de verandering wordt toegepast. Maar vooral moet de interventie toegepast worden als medewerkers zelf de verantwoordelijkheid moeten dragen voor de verandering, bijvoorbeeld bij de voorbereiding of de start van de verandering. Gedurende het gehele proces dient de communicatie over de verandering tussen alle betrokken partijen te intensiveren. Op deze manier wordt er ruimte gecreëerd voor het stellen van vragen. Op deze vragen kan antwoord gegeven worden met de informatie die beschikbaar is. Hierdoor worden medewerkers op de hoogte gehouden van de actuele ontwikkelingen omtrent de verandering en kunnen ze de verandering langzaam eigen maken. Van belang is echter dat er eerlijk wordt geïnformeerd over zeker- en onzekerheden, op die manier kunnen medewerkers een realistisch beeld krijgen van hun mogelijkheden en verantwoordelijkheden gedurende de verandering.

**Ontwijken**In de theorie wordt gesteld dat ontwijken een interventie is die onvermijdelijk is en waar je niet altijd iets aan moet willen doen. Ontwijken als interventie wil zeggen dat er niet direct wordt ingegaan op vragen, emotionele reactie of eisen. Bij een verandering is ontwijken vaak beter dan het wekken van bepaalde verwachtingen die eigenlijk niet waar te maken zijn. Door te ontwijken laat men zien dat de verantwoordelijkheid van de ander wordt gerespecteerd. Het wekken van valse verwachtingen werkt uiteindelijk namelijk remmend op het veranderingsproces omdat het eigen initiatief of het zelfrespect van de medewerkers hierdoor wordt ondermijnt.   
De interventie ontwijken kan worden ingezet als de veranderaar niet meer duidelijkheid of zekerheid kan geven dan er al is gedaan. Om te voorkomen dat er verkeerde verwachtingen worden geschept die uit monden in teleurstellingen is het beter om te ontwijken.

²² Veranderen met verstand en gevoel, R Kayzel, *2008,* blz. 91

Indien een medewerker tijdens het veranderingsproces in een fase van ontkenning zit is ontwijken ook de juiste interventie. De medewerker kan de verandering op dat moment nog niet accepteren. De veranderaar beter kan ontwijken zodat de medeweker de tijd krijgt om de verandering te accepteren. ²³

**Ondersteunen**Bij de interventie ondersteunen wordt aandacht gegeven aan emoties en moeilijkheden die de medewerker bij de verandering ondervindt. In eerste instantie draait het bij deze interventie om praten en luisteren met de medewerker om op deze manier erkenning te geven voor zijn of haar belevingswereld. Om spanningen, angsten en onzekerheden te verminderen moet er openheid en respect zijn voor de beleving van de medewerker. Tevens moet de medewerker emoties kunnen ventileren. De veranderaar of begeleider moet bij de medewerker nagaan of er behoefte is aan verdere ondersteuning. Deze ondersteuning kan geboden worden door het regelen van bepaalde zaken of het creëren van tijd. Vooral als de medewerker in de fase van twijfel aan eigenwaarde zit is het van belang om in deze sociaal-emotionele rol te gaan zitten om de medewerker over de drempel heen te helpen om een nieuwe invulling te geven aan zijn of haar leven en werk.   
Als medewerkers vast blijven houden aan uitgesproken ideeën over hoe de verandering beter of anders kan is het verstandig om deze interventie toe te passen. De medewerker krijgt op deze manier het idee dat er ruimte is om invloed uit te oefenen op de richting en inhoud van de verandering. De weerstand zal verminderd worden als de medewerker dit gevoel krijgt. ²³

**Faciliteren**Faciliteren wil zeggen dat er structuur wordt aangeboden en dat er ruimte wordt geschept voor medewerkers. Hierdoor zullen ze beter in staat zijn om het veranderproces vorm te geven. Bij faciliteren kan gedacht worden aan het tijdelijk verlichten van taken en verantwoordelijkheden in het dagelijkse werk. Tevens moet duidelijk gemaakt worden welke stappen er tijdens het veranderingsproces doorlopen zullen worden en afspraken over tijd en beschikbare mogelijkheden om de verandering vorm te geven moeten worden gemaakt.   
In het begin van een verandering ontstaat er vaak angst en onzekerheid. Als de veranderaar of begeleider geen duidelijkheid kan geven omdat de verandering samen met alle medewerkers ingevuld moet worden, kunnen angsten en onzekerheden weggenomen of verminderd worden door structuur aan te bieden middels een duidelijk tijdspad, een stappenplan en duidelijkheid over de wijze van besluitvorming. Medewerkers krijgen dus houvast als er in de startfase van de verandering wordt gezorgd voor duidelijkheid door aan te geven welke stappen worden doorlopen, welke inbreng de medewerkers hebben en wat van hen verwacht wordt. ²³

**Participeren**Door medewerkers in een vroeg stadium van de verandering mee te laten denken over de noodzaak, de doelen, de inhoud en het verloop van de verandering zorgt ervoor dat ze zich het veranderingsproces eigen maken. Het betrekken van medewerkers door ze in een vroeg stadium zoveel mogelijk invloed te geven op de inhoud en het verloop zorgt er dus voor dat de spanning ten aanzien van de verandering wordt verminderd.   
Participeren inzetten als interventie vraagt echter veel overleg binnen een organisatie, maar hierbij kan gebruik gemaakt worden van bestaande communicatiemiddelen binnen de organisatie (werkoverleg, functioneringsgesprek enz.).   
Medewerkers zijn pas in staat om te participeren als ze goed geïnformeerd zijn omdat ze dan een optimaal beeld hebben van de situatie. Op basis daarvan kunnen ze hun ideeën over de toekomst van de organisatie ontwikkelen.   
Participatie kan het beste worden ingezet in de startfase van de verandering omdat in dat stadium de noodzaak en de koers van de verandering nog vastgesteld moeten worden.   
Indien participatie wordt ingezet als interventie moet in de gaten gehouden worden dat individuele belangen niet voorop gesteld worden waardoor vertragende machtspelletjes kunnen ontstaan. ²³

**Opleiden**Het is bij een verandering van belang dat de medewerkers het gevoel hebben dat zij de verandering aan kunnen, anders is de kans groot dat de verandering niet zal slagen. Om te realiseren dat medewerkers het gevoel krijgen de verandering aan te kunnen kan er op verschillende niveaus opleidingen plaats vinden. Dit kan bijvoorbeeld ingezet worden als een medewerker met nieuwe apparatuur moet gaan werken, maar dit niet denkt te kunnen. Een medewerker zou in dat geval een opleiding op bijscholing kunnen volgen. Middels de opleiding kunnen kennis en vaardigheden worden bijgebracht.   
Opleidingen kunnen ook worden ingezet als wordt verwacht dat het gedrag van medewerkers moet veranderen. Het gaat dan om het aanleren van sociale en communicatieve vaardigheden.   
Omdat bij organisatieveranderingen leidinggevende een belangrijke rol hebben, kan het ook zijn dat zij een training moeten volgen voor bijvoorbeeld gesprekstechnieken. ²³

**Ontwikkelen van visie**Bij organisatieveranderingen zie je vaak medewerkers die de noodzaak van de verandering niet inzien. Zij zullen dan ook weinig bereid zijn tot het innemen van een actieve rol in het veranderingsproces. Er zal dan gezorgd moeten worden voor visie op zowel organisatie- als medewerkersniveau. In de startfase zal de organisatie zich af moeten vragen waarom de verandering noodzakelijk is, wat moet veranderd worden en waar willen we naartoe? Op individueel niveau moeten in de startfase vragen gesteld worden als: waarom moet ik veranderen en wat heeft dat voor gevolgen voor mij? Bij de afronding van de verandering worden vragen gesteld als: hoe ben ik veranderd, wat heeft het mij opgeleverd en wat heb ik ervan geleerd?  
De visie van de veranderaars zal vaak niet dezelfde zijn als die van een individuele medewerker. Dit is echter ook niet nodig, als de veranderaars maar de ruimte geeft aan de medewerker om zijn of haar plek te vinden binnen de visie van de organisatie. ²³

**Confronteren**Confronteren is als interventie in te zetten op momenten dat een medewerker moeite heeft om re realiteit onder ogen te zien. in situaties waarin onduidelijkheid en onzekerheid zich voordoet helpt het om de medewerker te confronteren zodat er meer helderheid komt en zicht wordt gegeven op dat wat er aan de hand is. Indien een veranderaar of begeleider deze interventie toe wil passen vergt dit van hem of haar de nodige afstand en een analytische instelling.   
In de startfase van de verandering kan confronteren als interventie goed worden ingezet omdat er op dat moment vaak nog veel onduidelijkheden zijn. Van de veranderaar wordt op dat moment een goede diagnose van de situatie verwacht.   
Confronteren kan ook een manier zijn om rationalisaties die aan bepaalde weerstanden ten grondslag liggen bloot te leggen en bespreekbaar te maken, bijvoorbeeld als een medewerker het wel beter weet. ²³

**Onderhandelen**Bij de interventie onderhandelen wordt vooral gezocht naar het sluiten van compromissen. In veel gevallen heeft een veranderaar hulp nodig van medewerkers om het veranderingstraject te laten slagen. Echter kan deze medewerker van mening of visie verschillen met de veranderaar of is de medewerker bang om zijn positie te verliezen. In dat geval zal de veranderaar moeten onderhandelen met deze medewerker over doelen en wegen die voor iedere partij acceptabel zijn.   
De veranderaar zal in de startfase deze interventie moeten inzetten als niet samen tot een bepaalde richting of aanpak kan worden gekomen. Je ziet in de praktijk vaak terug dat er onderhandeld moet worden met het management of leidinggevende. In de fase waarin implementatie van de verandering aan de orde komt zal het nodig zijn om te onderhandelen met individuele medewerkers. Er zal onderhandeld moeten worden over het werken met nieuwe taken, posities enz.. ²³

**Overtuigen**Overtuigen gebeurt door met hulp van theorieën en argumenten medewerkers te bewegen om te veranderen. Echter zijn er maar weinig mensen die zich hierdoor aan laten sporen tot verandering. Overtuigen werkt eigenlijk alleen als iedereen de volgende spelregels accepteert: vrije gedachtewisseling tussen gelijkwaardige partners en bereidheid om keuzes te laten bepalen door uitkomsten van deze gedachtewisseling. Helaas wordt er maar zelden aan deze spelregels voldaan omdat je dan te maken krijgt met ongelijke machtsverhoudingen.  
Indien er toch voor deze interventie gekozen wordt is het raadzaam om deze in de startfase in te zetten en in de fase van betekenis geven. ²³

**Afdwingen**De interventie afdwingen is de meest directe interventie die gericht is op het veranderen van een ander. Er worden bijvoorbeeld sancties opgelegd of beloningen toegekend om medewerkers te dwingen mee te gaan in de verandering. Er wordt eigenlijk geen andere keus gelaten aan de medewerker.   
Er zijn twee momenten waarop deze interventie zinvol zou kunnen zijn. In de startfase kan het zinvol zijn om af te dwingen om de kaders en doelen van de verandering vast te stellen. Hierdoor wordt voor de medewerkers duidelijk waarop ze wel en geen invloed uit kunnen oefenen. Indien in de uitvoeringsfase van de verandering nog steeds weerstand wordt geboden door medewerkers zou de veranderaar ook de interventie afdwingen kunnen inzetten. ²³

***5.9 Koppeling weerstand en interventies***Ik heb in kaart gebracht welke soorten weerstand er zijn en hoe deze in relatie liggen tot mogelijke oorzaken en uitingen van weerstand. Tevens heb ik in kaart gebracht wat mogelijke interventies zijn om weerstand te beïnvloeden. Ook nu wil ik bekijken of ik een samenhang zie tussen de mogelijk toe te passen interventies en de soorten weerstand. Dit doe ik aan de hand van het schema dat ik heb opgesteld in paragraaf 5.6 en de beschrijving van de interventies. Ik zal in het schema echter alleen het soort weerstand weergeven en mogelijke interventies. Niet alle interventies die in paragraaf 5.8 worden benoemd zullen van toepassing zijn.

²³ Veranderen met verstand en gevoel, R. Kayzel, *2008,* Hoofdstuk 5

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Angst om waardevolle zaken te verliezen** | **Wantrouwen of misverstand** |
| **Mogelijke interventies** | * Onderhandelen * Faciliteren | * Participatie * Afdwingen |
|  | **Verkeerde inschatting van reorganisatie** | **Lage verandertolerantie** |
| **Mogelijke interventies** | * Informeren * Visieontwikkeling * Ontwijken | * Ondersteunen * Opleiden |

De interventie ‘onderhandelen’ heb ik gekoppeld aan het soort weerstand ‘angst om waardevolle zaken te verliezen’. Dit type weerstand kenmerkt zich door bijvoorbeeld een dreigend verlies van status en de angst dat ze geen kansen meer voor zichzelf zien. Onderhandelen als interventie is er om te zoeken naar compromissen en wordt vaak ingezet als medewerkers weerstand bieden door de angst hun positie te verliezen. Tevens heb ik de interventie ‘faciliteren’ gekoppeld aan dit type weerstand. Bij deze interventie worden voorwaarden geschept over de verandering. Dit is iets dat van belang is voor iemand die bang is voor het verlies van waardevolle zaken. Op deze manier weet de medewerker waar hij aan toe is.

Bij het type weerstand ‘wantrouwen of misverstand’ heb ik de interventies ‘participatie’ en ‘afdwingen’ geplaatst. Participatie heb ik gekoppeld aan wantrouwen of misverstand omdat een oorzaak van dit type weerstand kan zijn dat medewerkers zich niet serieus genomen voelen. Om dit te voorkomen is het van belang dat de medewerker invloed kan geven op de verandering en het verloop hiervan. Afdwingen kan tevens noodzakelijk zijn bij dit type weerstand. Op deze manier wordt de medewerker gedwongen mee te gaan in de verandering, dit kan nuttig zijn gezien de kans groot is dat de weerstand zich gedurende de organisatieverandering blijft voordoen.

De interventie ‘informeren’ heb ik gekoppeld aan het soort weerstand ‘verkeerde inschatting van reorganisatie’ omdat bij dit soort weerstand duidelijk naar voren komt dat de oorzaak van weerstand voortvloeit uit het gebrek aan informatie en dat het soort weerstand zich kenmerkt door bij voorbaat conclusies trekken. Dit zou waarschijnlijk voorkomen kunnen worden als er tijdig geïnformeerd wordt naar de medewerkers door ze op de hoogte te stellen van feitelijke informatie. Op deze manier kunnen onzekerheden en onduidelijkheden weg genomen worden.   
Tevens heb ik de interventies ‘visieontwikkeling’ en ‘ontwijken’ aan dit type weerstand gekoppeld. Visieontwikkeling heb ik aan dit type weerstand gekoppeld omdat bij het ontwikkelen van visie de noodzaak van de verandering verduidelijkt wordt. Dit kan nodig zijn bij dit soort weerstand omdat zij vaak bang zijn dat de organisatieverandering weinig goed zal doen voor de organisatie. Ontwijken als interventie kan worden ingezet indien een medewerker de verandering ontkent, dit is een uiting van weerstand die je terug ziet bij dit type weerstand.

Bij het type weerstand ‘lage verandertolerantie’ heb ik de interventies ‘ondersteunen’ en ‘opleiden’ geplaatst. Ondersteunen heb ik hierbij geplaatst omdat deze interventie zich richt op het geven van aandacht aan emoties en moeilijkheden die de medewerker tijdens de verandering kan ervaren. Aangezien een lage verandertolerantie vooral wordt gekenmerkt door het ervaren van moeilijkheden lijkt mij deze interventie erg van toepassing. Ondersteunen kan als interventie de medewerker helpen om het gevoel te krijgen dat ze de verandering aankunnen. Omdat een lage verandertolerantie gepaard gaat met onzekerheid en angst voor het maken van fouten en werken met nieuwe methodes zou deze interventie goed kunnen passen.

*Het is nu nog niet per definitie te zeggen of deze interventies daadwerkelijk de juiste interventies zijn voor het soort weerstand waar je mee te maken hebt. In een later stadium van dit onderzoek zal ik proberen te bekijken of deze interventies daadwerkelijk aansluiten bij het soort weerstand waarmee je te maken kunt krijgen bij een organisatieverandering.*

***5.10 Conclusies uit literatuur***Nu ik uit literatuur informatie heb ingewonnen over weerstand en alles wat daar mee samenhangt ben ik tot de ontdekking gekomen dat wat betreft weerstand en het beïnvloeden daarvan veel losse elementen zijn. Er zijn verschillende soorten weerstand, verschillende soorten uitingen van weerstand, oorzaken van weerstand, interventies enz. Echter wordt er weinig samenhang gelegd tussen deze elementen. Tevens is er geen meetinstrument dat effectief kan worden ingezet om te meten met welke type weerstand je te maken hebt.   
Als een organisatie een organisatieverandering door wil voeren en hierbij de weerstand wil verminderen of beïnvloeden zal er gekeken moeten worden welke interventies er in te zetten zijn om weerstand te verminderen of beïnvloeden. Om erachter te komen welke interventies ingezet moeten worden, moet je weten wat de oorzaak is van de weerstand. Om deze oorzaak te achterhalen moet je bekijken met welke uiting van weerstand je te maken hebt.   
Niet iedere medewerker uit weerstand op dezelfde manier, ook zal de oorzaak van weerstand niet bij elke medewerker gelijk zijn.   
  
Bij mij borrelt dus de vraag op welke manier er een samenhang te vinden is tussen al deze verschillende elementen zodat deze aan elkaar gekoppeld kunnen worden waardoor op een effectievere manier weerstand kan worden beïnvloed.

Het kost te veel tijd om per individuele medewerker te bekijken hoe hij of zij weerstand uit en wat de oorzaak daarvan is. Om die reden ben ik dan ook gaan zoeken naar een gemakkelijke manier om het soort weerstand te meten. Hiervoor heb ik getracht om medewerkers binnen een professionele bureaucratie te categoriseren.   
  
Ik kies ervoor om medewerkers te categoriseren in verschillende generatietypes. De reden dat ik hiervoor kies is ten eerste omdat generatietypes binnen organisaties op dit moment een trend zijn. Er worden volop trainingen en lezingen gegeven over bijvoorbeeld het leidinggeven aan generaties. Binnen organisaties wordt tegenwoordig meer en meer het personeel ingedeeld in generaties. Personeel categoriseren aan de hand van generatietypes is momenteel dus een hot item.   
Ik heb echter meerdere mogelijkheden bekeken om medewerkers te categoriseren. Ik heb de mogelijkheid bekeken om medewerkers te categoriseren aan de hand van persoonlijkheidstypes. Echter wordt binnen deze persoonlijkheidstypes (bijvoorbeeld BIG Five of Bellbin) nog geen rekening gehouden met generatie Z. Deze generatie bevindt zich nu nog nauwelijks op de werkvloer, maar het is wel van belang om alvast te anticiperen op deze generatie. Omdat persoonlijkheidstypes nog geen rekening houden met de gehele (toekomstige) beroepsbevolking en generaties dit wel doen, is mijn keus uiteindelijk gevallen op generaties.

In volgend paragraaf wordt meer uitleg gegeven over de verschillende generatietypes en de daarbij behorende kenmerken. Vervolgens zal onderzocht worden of generatietypes daadwerkelijk een samenhang hebben met weerstand.

***5.11 Generaties in het werkveld***Een generatie is een categorie mensen die tot dezelfde leeftijdsgroep behoren en te maken hebben met gemeenschappelijke eigenschappen. Generaties worden met elkaar verbonden door o.a. hun gedeelde levensgeschiedenis, gedeelde bestemming betreft reacties op tijdsgeest en gedeelde mentale, fysieke en emotionele ontwikkeling en instelling. ²⁴

Om te achterhalen of er een samenhang is tussen generaties en weerstand is het eerst van belang dat ik in kaart breng welke generaties er zijn en wat deze inhouden.   
Er zijn momenteel drie generaties actief op de arbeidsmarkt, namelijk: de babyboomgeneratie, generatie X en generatie Y. Onderstaand zal van elke generatie een beschrijving volgen.

**Babyboomgeneratie**De babyboomgeneratie bestaat uit mensen die tussen 1945 en 1960 geboren zijn. De babyboomers vormen op dit moment nog een groot deel van de arbeidsmarkt. Deze groep werknemers zijn vlak na de oorlog geboren. Relatief gezien kennen zij een grote welvaart en een voorspoedige economie. Veel managementfuncties worden vervuld door babyboomers, hierdoor staan zij hoog op de maatschappelijke ladder. Dit is te wijten aan het feit dat het echte welvaartskinderen zijn en alles telkens weer goed voor elkaar kregen.   
Het arbeidsethos van de babyboomers is niet te vergelijken met de generatie van nu. De babyboomers werken onder het motto ‘alles voor de baas’. Dit komt door de sterke opvatting van hiërarchie binnen organisatie die er na de oorlog heerste.   
Een goede leidinggevende is in de ogen van een babyboomer iemand die de controle heeft. De babyboomer beschikt over het algemeen over een lange termijn visie. De babyboomer vindt het prettig om volgens bepaalde procedures of beleidsplannen te werken. Hierin vinden zij hun houvast.   
De babyboomer hecht veel waarde aan zijn werk. Ze werken vaak een lange tijd bij een organisatie en zijn bereid om veel te doen voor de werkgever. De babyboomer schenkt minimaal aandacht aan persoonlijke ontwikkeling. Indien hier aandacht voor is, is dit omdat ze zich op lange termijn bij eenzelfde organisatie willen ontwikkelen. Ook persoonlijke ontwikkeling is dus meer in organisatiebelang dan in eigen belang. Aan zelfstandig werken wordt grote waarde gehecht door de babyboomer.   
Enkele kreten die van toepassing zijn op de babyboomgeneratie:   
- ‘Ik loop wat minder hard tegenwoordig, maar dat ziet niemand.’  
- ‘Hoezo moeten we het ineens gaan hebben over wat ik kan, je kent me toch?’  
- ‘Hoezo moet ik ineens wat anders gaan doen? Ik heb het toch jarenlang goed gedaan?’  
- ‘Hoor eens, ik moet nog maar vier jaar, voor mij geen polonaise aan mijn broek!’  
- ‘Die jongelui hebben geen enkel arbeidsethos.’  
- ‘Ik voel me vereerd als ik na al die jaren iets van mijn kennis en ervaring kan overdragen.’ ²⁵

**²⁴** <http://nl.wikipedia.org/wiki/Generatie_(sociologie)>  **²⁵** <http://www.cbe.nl/staffing/downloads/Workshop%209%20nov%20Leeftijdsbewust%20beleid.pdf>

**Generatie X**Generatie X bestaat uit mensen die zijn geboren tussen 1961 en 1980. Deze generatie wordt ook wel generatie nix of de verloren generatie genoemd. Deze generatie leefde in grote keuzevrijheid. De meeste mensen wisten niet goed hoe zij hiermee om moesten gaan omdat zij dit van hun ouders dit niet op die manier hadden meegekregen.   
Tussen de arbeidsethos van de babyboomgeneratie en generatie X is een grote verschuiving merkbaar. De visie op arbeid is bij generatie heel wat anders, zij proberen steeds meer een balans te vinden tussen werk en privé. Werk is niet langer meer het belangrijkste dat er is. Inkomen is van belang, maar ook komen sociale contacten steeds meer op de voorgrond te staan.   
Generatie X zorgt voor steeds meer vrouwen op de arbeidsmarkt. Zij vervullen in de meeste gevallen parttime functies. Er verschijnen steeds meer vrouwen op de arbeidsmarkt omdat de vrouwen uit generatie X veel waarde hechten aan zelfstandigheid en onafhankelijkheid.   
Niet alleen vrouwen werken parttime, er zijn ook steeds meer mannen zichtbaar op de arbeidsmarkt die hun fulltime functie ombuigen naar een parttime functie zodat zij ook voor de kinderen kunnen zorgen.   
In leiderschap zoekt generatie X naar iemand die samenwerken hoog in het vaandel heeft staan. De voorkeur wordt daarnaast gegeven aan een doener. Hiërarchie is niet iets dat geliefd is bij generatie X, zij werken liever samen met mensen uit verschillende teams van verschillende niveaus om op die manier de organisatiedoelstellingen te bereiken.   
Enkele kreten die van toepassing zijn op generatie X:  
- ‘Ik moet er niet aan denken dat ik nog 20 jaar hetzelfde werk verricht, maar binnen deze organisatie heb ik maar weinig alternatieven…’  
- ‘Ik heb mijn plek hier verworven! Ik ben blij dat ik goed zit, maar zou best een goed gesprek willen voeren over kansen en mogelijkheden.’  
- ‘Ja hoor, jarenlang mijn werk goed gedaan en wie nemen de top-posities straks in? Die pragmaten natuurlijk weer!’  
- ‘Ik weet wat de babyboomer belangrijk vindt en ik kan dat goed machten met de vaardigheden van wensen van de pragmatische generatie.’ ²⁶  
  
**Generatie Y**Tussen 1981 en 1991 wordt generatie Y geboren. Deze generatie begint nu langzaam de arbeidsmarkt te betreden. Generatie Y is een zelfverzekerde generatie die overtuigd zijn van hun eigen kunnen. Ze staan optimistisch in het leven en hechten veel waarde aan hun vrijheid. Generatie Y hecht weinig waarde aan autoriteit en gezag.   
Enkele kreten die van toepassing zijn op generatie Y:  
- ‘Bedrijven weten me niet te boeien met hun advertenties en wervingscampagnes. Ze raken me niet, dus ga ik er ook niet op af.’  
- ‘Door de ontgroening ben ik zeer gewild op de arbeidsmarkt. Ik blijf aan hangen als mijn werk ‘hier en nu’ interessant is!’  
- ‘Als die oudere medewerkers nu eens zouden luisteren naar wat ik te melden heb, zouden we een stuk meer omzet draaien.’  
- ‘Ik werk het liefst met heldere richtlijnen en continue feedback op mijn resultaten. Helaas krijg ik dat maar zelden.’  
- Het heeft geen zin te sturen op etnische diversiteit in mijn generatie, we denken over deel dingen hetzelfde.’ ²⁶

**Generatie Z**Generatie z is geboren tussen 1992-2010. Een enkeling van deze generatie bevindt zich op dit moment al op de arbeidsmarkt, maar rond 2020 zal deze generatie de arbeidsmarkt pas echt gaan bestormen.   
Generatie z is opgegroeid in het digitale tijdperk. Sociale netwerksites als facebook, hyves en weblogs vormen dan ook een belangrijk onderdeel van het dagelijks bestaan van deze generatie.  
Hiërarchie wordt bij deze generatie niet gewaardeerd, ze hebben dan ook moeite om hier mee om te gaan. Generatie Z weet precies wat hun rechten zijn op de werkvloer, ze schromen dan ook niet om deze op te eisen. Een ander belangrijk kenmerk van generatie Z is dat ze erg open zijn. Mogelijke ambities en wensen worden door generatie Z dan ook meteen bespreekbaar gemaakt met hun leidinggevende. Generatie Z is een zeer flexibele generatie, ze zijn er aan gewend om overal en altijd online te zijn, om deze reden vinden zij het dan ook belangrijk dat zij kunnen werken waar en wanneer zij willen. Werk en privé loopt dan ook volledig door elkaar heen bij deze generatie, maar hier voelen zij zich prettig bij. Generatie Z streeft naar zelfontplooiing, afwisseling en flexibiliteit. Werk moet uitdagend, maar vooral leuk zijn. ‘Leuk’ werk wordt door de ogen van generatie Z vooral gekenmerkt door een goede sfeer op de werkvloer. ²⁷

²⁶ <http://www.cbe.nl/staffing/downloads/Workshop%209%20nov%20Leeftijdsbewust%20beleid.pdf>  **²⁷** <http://managementscope.nl/scopist/4-ict/generatie-z-online-arbeidsmarkt>

6. Praktisch onderzoek  
**6.1 Onderbouwing onderzoek**  
Of weestand een samenhang heeft met generaties en in welke hoedanigheid deze tot elkaar liggen zal ik moeten onderzoeken. Dit heb ik gedaan middels een anonieme, korte enquête. Eerder in dit vakmanschap is benoemd dat weerstand moeilijk te meten is middels een enquête. De enquête die ik heb gehouden heeft niet de intentie om weerstand te meten, maar om te achterhalen of weerstand in relatie ligt tot generaties. De enquête zal een uitgangspunt vormen voor het ontwikkelen van een tool.

Ik heb er bewust voor gekozen om de enquête anoniem te houden om ervoor te zorgen dat mensen zich vrij voelden om een eerlijk antwoord te geven op de enquêtevragen. De enquête heb ik kort gehouden omdat ik de verwachting had dat meer mensen de moeite zouden nemen om de enquête in te vullen als deze slechts enkele minuten van hun tijd in beslag zou nemen.

De enquêtevragen heb ik opgesteld aan de hand van het schema uit paragraaf 5…. waarin door mij de koppeling wordt gelegd tussen de verschillende soorten weerstand en de mogelijke uitingen en oorzaken die daar bij horen.   
In de enquête heb ik per vraag vier keuzemogelijkheden gesteld. Vraag 1 van de enquête geeft inzicht binnen welke generatie de geënquêteerde zich bevindt. De overige vragen geven inzicht in het soort weerstand dat men vertoont bij organisatieveranderingen. Elke keuzemogelijkheid staat voor één soort weerstand, met de daarbij behorende uitingen en oorzaken, zoals deze in het schema in paragraaf 5.6 zijn uitgewerkt (angst om waardevolle zaken te verliezen, wantrouwen of misverstand, verkeerde inschatting reorganisatie, lage verandertolerantie).

Ik heb de enquête verspreid onder 60 personen (familie, vrienden, kennissen e.d.). Bij het versturen van de enquête heb ik zoveel mogelijk geprobeerd deze te versturen naar personen uit verschillende generaties, ± 15 personen per generatie.   
De enquête was anoniem in te vullen via een internetlink. De enquête zoals deze verstuurd is, is terug te vinden in bijlage 4.

De enquête is uiteindelijk door 44 personen ingevuld, dit is een percentage van 73%.

In onderstaand overzicht vind je alle enquêtevragen terug. Achter elke keuzemogelijkheid is het totaalpercentage weergegeven van het totaal aantal personen die voor dat antwoord hebben gekozen. Echter geeft dit niet weer of generaties in relatie liggen tot het soort weerstand. Ik heb daarom per enquêtevraag gekeken naar de generatie die de enquête ingevuld heeft en voor welke antwoorden er gekozen is. Op die manier heb ik inzichtelijk weten te krijgen welke antwoorden welke generatie heeft gegeven.   
Onder elke enquêtevraag heb ik een schema toegevoegd. Bij vraag 1 is in dat schema het aantal personen per generatie terug te vinden die de enquête hebben ingevuld (totaal 44 personen, waarvan 10 er 19 jaar of jonger zijn, enz.). Bij de overige schema’s is per generatie het percentage terug te vinden voor welk antwoord zij hebben gekozen (bijvoorbeeld: van generatie Z heeft 10% voor antwoord A gekozen, 50% voor antwoord B, 30% voor antwoord C en 10% voor antwoord D). Tevens wordt bij vraag 2 t/m 10 aangeduid welke antwoordmogelijkheid bij welk soort weerstand hoort, zodat achteraf gemakkelijk gekeken kan worden of deze in relatie tot elkaar liggen. Dit wordt aangeduid middels de volgende letters die in het groen tussen haakjes achter elke vraag zijn terug te vinden:

*A = Angst om waardevolle zaken te verliezen  
W = Wantrouwen of misverstand  
I= Verkeerde inschatting van reorganisatie  
V = Lage verandertolerantie*

**6.2 Enquête**

1. **Hoe oud ben je?**  
   19 jaar of jonger 23%  
   Tussen de 20 en 30 32%  
    Tussen de 31 en 50 27%  
   Tussen de 51 en 66 18%

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 19 jaar of jonger (generatie Z) | Tussen de 20 en 30 (generatie Y) | Tussen de 31 en 50 (generatie X) | Tussen de 51 en 66 (babyboomgeneratie) |
| 10x | 14x | 12x | 8x |

**2) Als er binnen de organisatie waar ik werk een reorganisatie wordt aangekondigd denk ik in eerste instantie:**  
A = dat ik mijn sociale contacten op de werkvloer zal verliezen. (A) 25%  
B = het management zal ook deze keer de reorganisatie niet tot een succes maken. (W) 27 %  
C = de organisatie zal er wel niet beter van worden... (I) 30%  
D = alles gaat toch goed zoals het nu gaat? (V) 18%

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 19 jaar of jonger | Tussen de 20 en 30 | Tussen de 31 en 50 | Tussen de 51 en 66 |
| A = 70% | A = 22% | A = - | A = 13% |
| B = 10% | B = 7% | B = 75% | B = 13% |
| C = 20% | C = 64% | C = 8% | C = 13% |
| D = - | D = 7% | D = 17% | D = 61% |

**3) Bij een organisatieverandering waar ik niet achter sta, zou ik:**  
A =me het liefst ziek melden. (W) 23%  
B = deze het liefs boycotten. (A) 23%  
C = hier in meegaan, maar zonder enige betrokkenheid. (V) 23%  
D = saboteren waar mogelijk. (I) 31%

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 19 jaar of jonger | Tussen de 20 en 30 | Tussen de 31 en 50 | Tussen de 51 en 66 |
| A = - | A = - | A = 66% | A = 25% |
| B = 60% | B = 22% | B = 8% | B = - |
| C = 10% | C = 14% | C = 17% | C = 63% |
| D = 30% | D = 64% | D = 8% | D = 12% |

**4) Bij een reorganisatie:**  
A = val ik terug op rituelen en gebruiken binnen de organisatie. (W) 25%  
B = doe ik me beter en mooier voor dan ik me voel. (V) 20%  
C = probeer ik me ook in gevoelens van andere collega's te verplaatsen. (A) 25%  
D = stort ik me volledig op andere dingen dan op mijn werk. (I) 30%

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 19 jaar of jonger | Tussen de 20 en 30 | Tussen de 31 en 50 | Tussen de 51 en 66 |
| A = 10% | A = - | A = 67% | A = 24% |
| B = 20% | B = 7% | B = 17% | B = 50% |
| C = 60% | C = 22% | C = 8% | C = 13% |
| D = 10% | D = 71% | D = 8% | D = 13% |

**5) Bij een reorganisatie ben ik het meest bang voor:**  
A = het verlies van mijn eigen kansen. (A) 18%  
B = een sfeer van wantrouwen. (W) 27%  
C = het feit dat de veranderaars te weinig informatie verstrekken. (I) 32%  
D = het loslaten van vaste patronen. (V) 23%

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 19 jaar of jonger | Tussen de 20 en 30 | Tussen de 31 en 50 | Tussen de 51 en 66 |
| A = 50% | A = 22% | A = - | A = - |
| B = 10% | B = 14% | B = 67% | B = 13% |
| C = 40% | C = 64% | C = 8% | C = - |
| D = - | D = - | D = 25% | D = 87% |

**6) Ik vind een organisatieverandering:**  
A = altijd weer spannend omdat je niet weet wat het zal brengen. (W) 27%  
B = leuk, het geeft vaak weer nieuwe en nuttige inzichten. (I) 34%  
C = vaak overbodig, het gaat prima zoals het gaat. (V) 16%  
D = wel prima, zolang er maar nieuwe kansen voor mij in het verschiet liggen. (A) 23%

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 19 jaar of jonger | Tussen de 20 en 30 | Tussen de 31 en 50 | Tussen de 51 en 66 |
| A = 10% | A = 14% | A = 58% | A = 25% |
| B = 40% | B = 57% | B = 17% | B = 13% |
| C = - | C = - | C = 17% | C = 62% |
| D = 50% | D = 29% | D = 8% | D = - |

**7) Als ik weerstand bied tegen een organisatieverandering komt dat vooral door:**  
A = de angst die ik heb om waardevolle zaken te verliezen. (A) 23%  
B = wantrouwen of misverstanden in de organisatie. (W) 29%  
C = een verkeerde inschatting die ik heb over de verandering. (I) 32%  
D = mijn lage verandertolerantie. (V) 16%

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 19 jaar of jonger | Tussen de 20 en 30 | Tussen de 31 en 50 | Tussen de 51 en 66 |
| A = 60% | A = 21% | A = - | A = 13% |
| B = - | B = 21% | B = 75% | B = 13% |
| C = 40% | C = 58% | C = 8% | C = 13% |
| D = - | D = - | D = 17% | D = 61% |

**8) Tijdens een organisatieverandering vind ik het belangrijk dat:**  
A = er goed gecommuniceerd wordt over de verandering. (I) 27%  
B = ik mijn mening kan geven over de verandering. (A) 27%  
C = er naar mijn mening wordt gevraagd. (W) 32%  
D = ik me er niet te veel mee hoef te bemoeien. (V) 14%

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 19 jaar of jonger | Tussen de 20 en 30 | Tussen de 31 en 50 | Tussen de 51 en 66 |
| A = - | A =50% | A = 26% | A = 25% |
| B = 80% | B = 21% | B = 8% | B = - |
| C = 20% | C = 29% | C = 58% | C = 13% |
| D = - | D = - | D = 8% | D = 62% |

**9) Bij een verandering:**  
A = stel ik mijn eigen belang voorop. (A) 30%  
B = heb ik weinig vertrouwen in de leiding. (W) 23%  
C = trek ik meteen mijn conclusies. (I) 30%  
D = ben ik bang dat ik nieuwe dingen moet leren. (V) 17%

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 19 jaar of jonger | Tussen de 20 en 30 | Tussen de 31 en 50 | Tussen de 51 en 66 |
| A = 80% | A = 29% | A = 8% | A = - |
| B = - | B = 14% | B = 50% | B = 25% |
| C = 20% | C = 57% | C = 17% | C = 13% |
| D = - | D = - | D = 25% | D = 62% |

**10) Bij een organisatieverandering vind ik het belangrijk dat:**  
A = ik voorzien wordt van feitelijke informatie. (A) 27%  
B = De leiding mij mee laat denken over de verandering. (W) 27%  
C = ik een actieve rol heb binnen het proces zodat ik precies weet wat er speelt. (I) 30%  
D = Mij handvaten geboden worden om eventuele nieuwe dingen aan te leren. (V) 16%

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 19 jaar of jonger | Tussen de 20 en 30 | Tussen de 31 en 50 | Tussen de 51 en 66 |
| A = 60% | A = 15% | A = 17% | A = 25% |
| B = 20% | B = 28 % | B = 42% | B = 13% |
| C = 20% | C = 57% | C = 24% | C = - |
| D = - | D = - | D = 17% | D = 62% |

***6.3 Conclusies enquête*** Ik heb de enquête geanalyseerd en ik heb hieruit heel duidelijk kunnen concluderen dat weerstand weldegelijk een samenhang heeft met generatietypes. Gekeken naar de vragen zie je terug dat elke generatie duidelijk voor een ander antwoord kiest dan de andere generaties. Hieruit kun je concluderen dat je bij elke generatie te maken heb met een ander soort weerstand en een andere uiting en oorzaak hiervan.

Om duidelijk aan te geven welk soort weerstand een samenhang heeft met welk generatietype heb ik het schema gebruikt dat ik in paragraaf 5.6 heb opgesteld. In het schema worden de verschillende soorten weerstand benoemd met de daarbij horende uitingen en oorzaken. In dit schema zal ik middels het gebruik van kleuren aangeven welk soort weerstand in relatie ligt tot welke generatie. Dit doe ik middels de volgende kleuraanduiding:

*Geel = Generatie Z  
Blauw = Generatie X   
Paars = Generatie Y  
Groen = Babyboomgeneratie*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Angst om waardevolle zaken te verliezen** | **Wantrouwen of misverstand** |
| **Soorten weerstand      Uiting weerstand    Oorzaken weerstand** | * Eigen belang voorop * Bang voor verlies sociale contacten en invloed   Actief en zichtbaar   * Regressie * Verplaatsen * Dreigend verlies positie, status of invloed * Geen kansen voor zichzelf zien * Verlies greep op eigen werk en leven | * Weinig vertouwen in leiding * Bang voor meer verlies dan winst * Wantrouwen door ervaringen uit verleden   Passief en zichtbaar   * Ongedaan maken * Sublimeren * Sfeer van wantrouwen en weinig respect * Zich niet serieus genomen voelen |
|  | **Verkeerde inschatting van reorganisatie** | **Lage verandertolerantie** |
| **Soorten weerstand      Uiting weestand    Oorzaken weerstand** | * Bij voorbaat conclusies trekken * Verandering zal weinig goed doen voor organisatie * Belang organisatie voorop   Actief en onzichtbaar   * Verdringing, ontkenning * Isolering, splitsing * Gebrek aan informatie * Verlies collega’s en vertrouwde gezichten * Onzekerheid en onduidelijkheid | * Onvoldoende in staat nieuwe dingen aan te leren * Het is prima zoals het nu gaat   Passief en onzichtbaar   * Reactievorming * Rationaliseren * Moeite met loslaten van patronen * Angst voor maken van fouten * Angst voor gezichtsverlies * Angst voor onbekende |

7. Bevindingen en conclusies  
Naar aanleiding van het theoretische en het praktische onderzoek zal ik in dit hoofdstuk ingaan op bevindingen die ik uit het onderzoek heb kunnen doen. Tevens zal ik enkele conclusies trekken naar aanleiding van het onderzoek die van belang zijn voor de ontwikkeling van mijn tool of instrument.

* Elke organisatie neemt bepaalde stappen bij het doorvoeren van een veranderingstraject. Echter worden er in deze stappenplannen (bijvoorbeeld het meest omvattende stappenplan van de Caluwé en Vermaak) geen specifieke stappen genomen om weerstand te beïnvloeden. De stap ‘communicatie en betekenisgeving’ geeft aan hoe je kunt communiceren over de verandering om medewerkers mee te krijgen, maar er wordt geen rekening gehouden met eventuele weerstand die geboden kan worden en wat je daaraan zou kunnen doen. Hieruit kun je opmaken dat de stappen die doorlopen moeten worden tijdens een organisatieverandering los worden gezien van weerstand en de daarbij behorende interventies terwijl deze onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn.
* De belangrijkste belemmerende factoren kunnen leiden tot weerstand. Gekeken naar de belemmerende factoren en oorzaken van weerstand kun je concluderen dat belemmerende factoren daadwerkelijk kunnen leiden tot weerstand. Zo worden bijvoorbeeld bij belemmerende factoren onvoldoende duidelijkheid, partijen die hun eigen belang voorop zetten en positie veilig stellen en slechte ervaring met veranderen genoemd. Deze aspecten zie je weer terug bij oorzaken van weerstand als: gebrek aan informatie, sfeer van wantrouwen en dreigend verlies van positie.
* Gekeken naar weerstand zijn er verschillende soorten weerstand te benoemen. Tevens wordt weerstand op verschillende manieren geuit en zijn er meerdere mogelijke oorzaken van weerstand te achterhalen. Echter worden de soorten, de uiting en de oorzaken van weerstand als losstaande elementen benoemd terwijl ze een duidelijke samenhang met elkaar hebben. Het is dus mogelijk om tussen de losse elementen een samenhang te creëren. Dit heb ik dan ook gedaan in paragraaf 5.6. Doordat deze elementen met elkaar in verband zijn gebracht zal het gemakkelijker worden om het soort weerstand te achterhalen. Het is ten zeerste van belang om het soort weerstand te achterhalen om de juiste interventies toe te kunnen passen. Het achterhalen van het soort weerstand waar je mee te maken hebt zal moeten gebeuren aan de hand van een meetinstrument.
* Er zijn verschillende instrumenten die zich lenen voor het meten van het soort weerstand waar je mee te maken hebt. Echter kent elk instrument dat benoemt wordt in mijn onderzoek zijn belemmering. De grootste belemmering van de in te zetten meetinstrumenten is de vele tijd die er mee gemoeid gaat, het analytisch vermogen dat van de veranderaar wordt gevraagd en de eerlijkheid die wordt gevraagd van de medewerkers. Omdat veel veranderingen snel moeten worden doorgevoerd is de tijd om weerstand middels de genoemde meetinstrumenten te meten gewoonweg niet altijd aanwezig. Tevens is niet elke veranderaar in het bezit van een sterk analytisch vermogen op menselijk niveau. Mocht een veranderaar dit echter wel in zijn bezit hebben dan kennen de meetinstrumenten die dat vragen een volgende belemmering, namelijk tijd.   
  Al met al kan gesteld worden dat er geen meetinstrumenten zijn die een goede graatmeter geven voor het meten van weerstand. Echter is het essentieel om weerstand te meten. Het is namelijk van cruciaal belang om de oorzaak van weerstand te achterhalen zodat de juiste interventies toegepast kunnen worden.
* Er zijn verschillende interventies die ingezet kunnen worden bij organisatieveranderingen om weerstand te kunnen beïnvloeden waardoor deze weinig tot geen belemmering op zouden moeten leveren bij een verandering. Echter geven deze interventies niet aan bij welk soort weerstand deze het best ingezet kunnen worden. Tevens ben ik er door mijn onderzoek achter gekomen dat interventies niet werken als deze niet op de juiste wijze worden ingezet. Ook heb ik in de praktijk enkele benoemde interventies terug gezien. Ook hier werden de interventies in het wilde weg toegepast zonder te weten met welk soort weerstand ze te maken hadden.   
  Uit mijn theoretische onderzoek is gebleken dat er een raakvlak zit in de interventies en het soort weerstand waar je mee te maken kunt krijgen. In beide aspecten zag je duidelijke overeenkomsten terug die aan elkaar te linken zijn. Ook uit mijn praktische onderzoek blijkt dat medewerkers zelf een duidelijke voorkeur hebben voor een bepaalde interventies (blijkt uit vraag 10 van de enquête). Gezien de enquêtevraag en de link die ik heb gelegd middels overeenkomsten tussen weerstand en interventies kan geconcludeerd worden dat bepaalde interventies het best toe te passen zijn bij een bepaald soort weerstand.
* De soorten weerstand en de daarbij behorende uitingen en oorzaken zijn te categoriseren. Het is echter moeilijk om te meten met welk van de vier soorten weerstand je te maken hebt, terwijl dit van belang is om de juiste interventies toe te kunnen passen.   
  Echter zijn medewerkers uit een professioneel bureaucratische organisatie per definitie op te delen in generaties (Babyboomgeneratie, generatie X, generatie Y en generatie Z) omdat je men in kunt delen in bepaalde leeftijdscategorieën die hiermee samenhangen. Uit mijn praktische onderzoek is gebleken dat elke generatie een samenhang heeft met één van de vier soorten weerstand, zie hiervoor ook het schema in paragraaf 6.3.   
  Naar aanleiding van mijn onderzoek kan dus gesteld worden dat weerstand te meten is door te kijken naar de generatie waarin men zich bevindt. Als je weet binnen welke generatie men zich bevindt, weet je ook met welk soort weerstand je te maken hebt. Omdat ik in kaart heb gebracht welke interventies het best toepasbaar zijn bij welk soort weerstand, is daarmee dus ook duidelijk welke interventies het best toe te passen zijn. Doordat op deze manier de juiste interventies bij de juiste medewerkers en de juiste soort weerstand kunnen worden toegepast zal weerstand bij organisatieveranderingen kunnen worden beïnvloed.

8. Ontwikkelde toolIn het begin van dit vakmanschap heb ik een centrale vraag vastgesteld. Om deze centrale vraag te kunnen beantwoorden heb ik deelvragen opgesteld. De deelvragen heb ik middels het onderzoek kunnen beantwoorden in hoofdstuk 5 en 6 van dit vakmanschap en middels bevindingen en conclusies nog kort samengevat in vorig hoofdstuk. De deelvragen hebben ertoe geleid dat ik een tool kan ontwikkelen die aansluit bij de centrale vraagstelling.

***Centrale vraag***

*Welk HR instrument of tool kan worden ingezet bij organisatieveranderingen binnen een professionele bureaucratie om de weerstand van medewerkers zodanig te beïnvloeden dat deze weinig tot geen belemmeringen opleveren gedurende de organisatieverandering*

Tijdens mijn theoretische onderzoek kwam ik erachter dat er veel losse elementen aanwezig zijn als het gaat om weerstand en het verminderen of wegnemen daarvan bij organisatieveranderingen. Al deze losse elementen heb ik aan elkaar weten te koppelen. Ik heb deze aan elkaar weten te koppelen door de overeenkomsten tussen de kenmerken per element aan elkaar te linken. Echter was dit niet voldoende om in te kunnen spelen op de centrale vraag. Het blijkt namelijk een lastige opgave te zijn om weerstand te meten, terwijl het van belang is om weerstand te meten om erachter te komen met welk soort weerstand je te maken hebt zodat de juiste interventies toegepast kunnen worden. Weerstand is niet effectief te beïnvloeden als je geen zicht hebt op het soort weerstand waar je mee te maken hebt. Om die reden ben ik dan ook gaan kijken op welke manier weerstand gemakkelijk te meten is. Naar aanleiding van mijn praktische onderzoek bleek dat dit kan door medewerkers binnen een organisatie te categoriseren naar generaties. Elke generatie blijkt aan een soort weerstand te koppelen zijn. Tevens kunnen bepaalde interventies aan weerstand worden gekoppeld. Door de laatste twee gegevens ben ik tot mijn uiteindelijke tool, de OMG-tool, gekomen. Door het inzetten van mijn ontwikkelde OMG-tool binnen een professioneel bureaucratische organisatie zal weerstand bij organisatieveranderingen op een eenvoudige wijze kunnen worden beïnvloed zodat deze weinig belemmeringen zullen opleveren.

***8.1 Objection Matrix Generations Tool (OMG-Tool)***De tool die ik heb ontwikkeld is een matrix waarin wordt weergegeven met welk soort weerstand je te maken kunt krijgen bij organisatieveranderingen en welke interventies je toe moet passen bij elk soort weerstand. Het innovatieve kader van de ontwikkelde tool is dat elk soort weerstand is gekoppeld aan een generatie.

De OMG-Tool geeft inzicht in drie belangrijke aspecten, weestand, generaties en interventies. In de matrix zijn vier verschillende soorten weerstand benoemd. Aan elk soort weerstand is een generatie gekoppeld. Deze zijn aan elkaar gekoppeld omdat onderzoek heeft uitgewezen dat deze twee aspecten in relatie tot elkaar liggen. Elke generatie vertoont namelijk een ander soort weerstand. Tevens heb ik interventies gekoppeld aan bepaalde type weerstanden. Deze heb ik aan elkaar gekoppeld omdat uit literatuuronderzoek is gebleken dat bepaalde interventies bij een bepaald soort weerstand het meest effectief zijn. Ook is dit, weliswaar in kleine mate, bevestigd middels het praktische onderzoek.

De tool die ik heb ontwikkeld geeft gemakkelijk en snel inzicht in het soort weerstand waar je mee te maken kunt krijgen bij organisatieveranderingen. De enige voorinformatie die je nodig hebt om deze tool in te zetten is de leeftijd van de medewerker. Deze leeftijd is te koppelen aan een generatie, die vervolgens inzicht geeft in het soort weerstand. Daarnaast hoeft alleen nog weerstand te worden gesignaleerd en dan kan de tool verder zijn werk doen.  
  
De tool bestaat uit een gebruikershandleiding waarin een korte uitleg wordt gegeven over de tool en waarin wordt ingegaan op het doel van de tool. Vervolgens volgt een beknopte handleiding waarin stap voor stap uitleg wordt gegeven hoe de tool gebruikt dient te worden. Dan volgt een overzicht van de verschillende generaties en wordt kort informatie over de verschillende soorten weerstand gegeven. Vervolgens volgt de Objection Matrix Generations Tool waarin terug te vinden is bij welk soort weerstand, met de daarbij behorende generatie, welke interventies toegepast dienen te worden. Vervolgens wordt er beknopt weergegeven wat het doel is van elke interventie en in beknopte stappen wordt verteld hoe deze toegepast kan worden.

Het doel van de OMG-Tool is dat door het inzetten en toepassen hiervan weerstand bij organisatieveranderingen binnen een professioneel bureaucratische organisatie worden verminderd of zelfs weggenomen.

***Belangrijke opmerking:*** *De tool zoals deze is uitgewerkt in dit vakmanschap geeft een grove indicatie. De stappen die zijn beschreven bij de te nemen interventies zouden na de testfase wellicht gespecificeerd en geconcretiseerd kunnen worden. Tevens zal na een de testfase moeten blijken of de interventies werkelijk de juiste interventies zijn bij elk soort weerstand en generatie. Wellicht blijken er andere interventies beter aan te sluiten bij de benoemde weerstandtypes en generaties. Wegens het korte tijdsbestek waarin ik dit vakmanschap heb moeten schrijven heb ik hier geen nader onderzoek naar kunnen doen.   
De tool zoals ik deze heb ontwikkeld is uitsluitend toepasbaar binnen een professioneel bureaucratische afdeling. Het streven is dat deze tool zich door ontwikkeld waardoor deze bij alle, door Mintzberg benoemde, organisatietypes toepasbaar zal zijn.*

***8.2 Toepasbaarheid in de beroepspraktijk***De OMG-Tool kan in de beroepspraktijk worden toegepast indien een organisatie een organisatieverandering door gaat maken. Hierbij dient vermeld te worden dat deze tool zich uitsluitend richt op een professionele bureaucratische organisatie.   
Omdat elke organisatie te maken heeft met organisatieveranderingen en bij bijna elke verandering gestuit wordt op weerstand is de toepasbaarheid van de tool erg groot.

***8.3 Toegevoegde waarde beroepspraktijk***De OMG-Tool heeft een toegevoegde waarde voor de beroepspraktijk omdat deze een makkelijk en snel inzicht geeft in het soort weerstand waar je mee te maken hebt en welke interventies toegepast dienen te worden. De beroepspraktijk zal hierdoor weerstand kunnen beïnvloeden waardoor deze weinig tot geen belemmering zal geven tijdens de verandering. Doordat er nog geen goed instrument bestond om weerstand te kunnen meten en doordat er nog niet eerder koppelingen zijn gelegd tussen alle losse elementen zal mijn tool van toegevoegde waarde zijn.

***8.4 Gebruikershandleiding Objection Matrix Generations Tool (OMG-Tool)  
  
Wat houdt de OMG-Tool in***De OMG-Tool is ontwikkeld om weerstand bij organisatieveranderingen in kaart te brengen en hierop de juiste interventies toe te kunnen passen. De tool geeft op een gemakkelijke, snelle en effectieve manier inzicht in het soort weerstand en de daarop toe te passen interventies.   
  
De tool kan je toepassen als je als manager of leidinggevende een team onder je hebt. Je hoeft dit echter niet alleen te doen, betrek de P&O adviseur bij het toepassen van de tool. De adviseur P&O kan handige tips geven en mee sparren over de beste aanpak.   
  
Lees voorafgaand aan een verandertraject tijdig deze gebruikershandleiding door zodat je precies weet op welk moment welke interventies toegepast kunnen worden en weerstand tijdig kan worden gesignaleerd. Een goede voorbereiding is tenslotte het halve werk!   
 ***Wat is het doel van de OMG-Tool***Het doel van de OMG-Tool is om weerstand bij organisatieveranderingen te verminderen of zelfs weg te nemen. Dit kan gerealiseerd worden door de juiste interventies toe te passen bij elk soort weerstand dat zich kan voordoen bij een organisatieverandering. Hierbij wordt per generatie een onderscheid gemaakt.   
  
***Hoe kan de OMG-Tool gebruikt worden***

* Binnen de organisatie waar je werkzaam bent gaat een organisatieverandering doorgevoerd worden.
* Vraag in de ontwikkelfase (of uiterlijk in de startfase) bij de afdeling P&O de geboortedata van elke medewerker binnen je team op. Bekijk bij stap 1 op de volgende pagina binnen welke generatie je elke medewerker kunt plaatsen.
* Lees stap 2 om een beeld te kunnen vormen van de verschillende soorten weestand en de mogelijke uitingen en oorzaken hiervan.
* Neem de Objection Matrix Generations uit stap 3 voor je.
* Bij stap 1 heb je alle medewerkers uit je team aan een generatie gekoppeld. Aan de hand hiervan kun je nu elke medewerker binnen een van de vier hokjes uit de matrix plaatsen.
* Je hebt nu in kaart gebracht bij welke medewerker welk soort weerstand je kunt verwachten.
* Bekijk in de matrix welke interventies, in welke fase van de verandering, bij elke medewerker toegepast kan worden.
* Bekijk bij stap 4 welke stappen er bij elke interventie genomen dienen te worden.

Je hebt nu al het voorbereidende werk gedaan, de verandering kan nu van start gaan!   
De volgende stappen die worden beschreven dien je gedurende het veranderingstraject te doorlopen. Elk veranderingstraject is op te delen in de volgende fases: Startfase, implementatiefase en de uitvoeringsfase. Dit moet duidelijk in het oog gehouden worden om op tijd de juiste interventies toe te kunnen passen.

* Tijdens de organisatieverandering toont een medewerker uit je team weerstand.
* Stel vast binnen welke generatie deze medewerker valt.
* Pak de Objection Matrix Generations uit stap 3 erbij. Check of je de uiting van weerstand zoals deze beschreven is bij de bijbehorende generatie enigszins overeenkomt met de uiting van weerstand die je waarneemt.
* Bekijk in de Objection Matrix Generations (stap 3) welke interventies toegepast kunnen worden.
* Pas interventies toe volgens stap 4.
* Onderstaand overzicht geeft per generatie weer in welke fase van de verandering welke interventies toegepast kunnen worden. Dit kan als handvat dienen om per fase alert te blijven.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Fase in veranderingstraject** | **Generatie** | **Interventie** |
| Gehele verandering | Generatie Y  Generatie Y | Informeren   Ontwijken |
| Startfase | Generatie Z  Generatie X  Generatie X  Generatie Y  Babyboomgeneratie | Faciliteren  Participeren  Afdwingen  Visie ontwikkelen Ondersteunen |
| Implementatiefase | Generatie Z Generatie X Babyboomgeneratie Babyboomgeneratie | Onderhandelen  Participeren  Ondersteunen  Opleiden |
| Uitvoeringsfase | Generatie X | Afdwingen |

*Belangrijke opmerking:   
Het is mogelijk dat je bij het bekijken van de Objection Matrix Generations erachter komt dat de weerstand die je waarneemt bij een medewerker totaal niet overeenkomt met de generatie waarin hij/zij zich bevindt. Bekijk dan bij stap 3 welke uiting van weerstand meer overeenkomt (gebruik eventueel stap 2 van deze gebruikershandleiding als je de uiting van weerstand niet goed kunt plaatsen). Ben zo flexibel om eventueel interventies toe te passen die beter passen bij de waargenomen uiting van weerstand dan de generatie waarin de medewerker zich bevindt voorschrijft.*

***Stap 1. Generaties***Een generatie is een categorie mensen die tot dezelfde leeftijdsgroep behoren en te maken hebben met gemeenschappelijke eigenschappen. Op dit moment en in de nabije toekomst zijn er vier generaties actief in het werkveld. In onderstaand overzicht vind je terug welke generaties er zijn en welke leeftijdsgroep daaraan is verbonden.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Leeftijdsgroep** | **Geboortejaar** | **Generatie** |
| Jonger dan 19 | Geboren tussen 1992-2010 | Generatie Z |
| Tussen de 20 en 30 | Geboren tussen 1981-1991 | Generatie Y |
| Tussen de 31 en 50 | Geboren tussen 1961-1980 | Generatie X |
| Tussen de 51 en 66 | Geboren tussen 1945-1960 | Babyboomgeneratie |

***Stap 2. Weerstand***

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Soorten weerstand** | **Angst om waardevolle zaken te verliezen** | **Wantrouwen of misverstand** |
| **Uiting weerstand           Oorzaken weerstand** | * Eigen belang voorop * Bang voor verlies sociale contacten en invloed   Actief en zichtbaar   * Regressie * Verplaatsen * Argumenteren * Vertragingstechnieken toepassen * Boycotten * Acties voeren * Zwart/wit denken * Kinderlijk gedrag vertonen * Dreigend verlies positie, status of invloed * Geen kansen voor zichzelf zien * Verlies greep op eigen werk en leven | * Weinig vertouwen in leiding * Bang voor meer verlies dan winst * Wantrouwen door ervaringen uit verleden   Passief en zichtbaar   * Ongedaan maken * Sublimeren * Ziek melden * Verdringen, ontkennen * Net doen of er niets aan de hand is * Geen verantwoordelijkheid nemen * Projectie * Sfeer van wantrouwen en weinig respect * Zich niet serieus genomen voelen |
| **Soorten weerstand** | **Verkeerde inschatting van reorganisatie** | **Lage verandertolerantie** |
| **Uiting weestand           Oorzaken weerstand** | * Bij voorbaat conclusies trekken * Verandering zal weinig goed doen voor organisatie * Belang organisatie voorop   Actief en onzichtbaar   * Verdringing, ontkenning * Isolering, splitsing * Saboteren * Hanteren van verborgen agenda’s * Onthouden van informatie * Verkeerde informatie geven * Ongedaanmaking * Ritueel gedrag * Gebrek aan informatie * Verlies collega’s en vertrouwde gezichten * Onzekerheid en onduidelijkheid | * Onvoldoende in staat nieuwe dingen aan te leren * Het is prima zoals het nu gaat   Passief en onzichtbaar   * Reactievorming * Rationaliseren * Meegaan zonder betrokkenheid * Schijnbaar instemmen      * Moeite met loslaten van patronen * Angst voor maken van fouten * Angst voor gezichtsverlies * Angst voor onbekende |

***Stap 3. Objection Matrix Generations***

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Soort weerstand**  **Generatie** | **Angst om waardevolle zaken te verliezen**  ***Generatie Z*** | **Wantrouwen of misverstand  *Generatie X*** |
| **Uiting weerstand    Oorzaken weerstand**  **Toe te passen interventies** | Actief en zichtbaar   * Regressie * Verplaatsen * Dreigend verlies positie, status of invloed * Geen kansen voor zichzelf zien * Verlies greep op eigen werk en leven * Faciliteren * Onderhandelen | Passief en zichtbaar   * Ongedaan maken * Sublimeren * Sfeer van wantrouwen en weinig respect * Zich niet serieus genomen voelen * Participeren * Afdwingen |
| **Soort weerstand  Generatie** | **Verkeerde inschatting van reorganisatie *Generatie Y*** | **Lage verandertolerantie  *Babyboom generatie*** |
| **Uiting weestand    Oorzaken weerstand**  **Toe te passen interventies** | Actief en onzichtbaar   * Verdringing, ontkenning * Isolering, splitsing * Gebrek aan informatie * Verlies collega’s en vertrouwde gezichten * Onzekerheid en onduidelijkheid * Informeren * Visie ontwikkelen * Ontwijken | Passief en onzichtbaar   * Reactievorming * Rationaliseren * Moeite met loslaten van patronen * Angst voor maken van fouten * Angst voor gezichtsverlies * Angst voor onbekende * Ondersteunen * Opleiden |

|  |
| --- |
| ***Generatie Z (19 jaar of jonger)*** |
| ***Interventie:*  Faciliteren *Doel:*** Aanbieden van structuur en scheppen van ruimte om onzekerheden weg te nemen. ***Wanneer:*** Startfase ***Actie:*** - Geef aan welke stappen er worden genomen gedurende het veranderproces.  - Geef aan welke inbreng van de medewerker(s) wordt verwacht. |
| ***Interventie:* Onderhandelen *Doel:*** Vergroten van draagvlak en veranderbereidheid middels compromissen. **Wanneer:** Implementatiefase  ***Actie:*** - Ga in gesprek met de medewerker(s).  - Onderhandel, indien nodig, over nieuwe taken, posities of werkwijze.   - Zorg dat de medewerker(s) zich gehoord en serieus genomen voelt. |

***Stap 4. Interventies***

|  |
| --- |
| ***Generatie X (tussen de 31 en 50 jaar)*** |
| ***Interventie:* Participeren *Doel:*** Medewerker invloed en geven op inhoud en verloop van verandering. ***Wanneer:*** Start- en implementatiefase  ***Actie:*** - Betrek medewerker(s) van begin af aan bij verandering.  - Geef medewerker(s) zoveel mogelijk inhoudelijke informatie over verandering.  - Laat medewerker(s) meedenken over noodzaak, doelen, inhoud en verloop van de verandering.  ***Opmerking:*** Intensivering van overleg is van belang. Dit kan bijvoorbeeld middels functioneringsgesprekken, workshops of overleggen. |
| ***Interventie:* Afdwingen *Doel:*** Middels sancties over beloningen medewerker overhalen mee te gaan in verandering. ***Wanneer:*** Startfase (duidelijk maken waar wel of geen invloed op kan worden uitgeoefend) en uitvoeringsfase (als medewerkers weerstand blijven vertonen) ***Actie:*** - Stel in de startfase van de verandering duidelijke kaders en doelen vast.   - Maak hierbij medewerker(s) duidelijk waar ze wel of geen invloed op uit kunnen oefenen.   - Stel heldere sancties vast voor het geval de medewerker(s) toch invloed proberen uit te oefenen.   - Blijft de medewerker weerstand vertonen in de uitvoeringsfase? Probeer middels beloningen de medewerker mee te krijgen in de verandering.  ***Opmerking***: Bij sancties valt te denken aan:  Bij beloningen valt te denken aan: medewerker de werkplek bieden die hij al jaren wilt, |

|  |
| --- |
| ***Generatie Y (tussen de 20 en 30 jaar)*** |
| ***Interventie:*  Informeren *Doel:*** Verstrekken van feitelijke informatie zonder medewerkers te beïnvloeden. ***Wanneer:*** Gedurende gehele verandering ***Actie:*** - Verstrek medewerker(s) feitelijke informatie over de verandering.  - Richt je bij het verstrekken van informatie op feiten alsfinanciële situatie, onderzoeksresultaten enz..   - Geef gelegenheid tot vragen en beantwoord deze met beschikbare informatie.  - Ben eerlijk over zeker- en onzekerheden.  ***Opmerking:*** Stel medewerkers op de hoogte van nieuwe ontwikkelingen of aanpassingen binnen de verandering. |
| ***Interventie:*  Visie ontwikkelen *Doel:*** Inzicht bieden in de noodzaak van de verandering en betekenis geven aan verleden, heden en de toekomst. ***Wanneer:*** Startfase ***Actie:*** - Ga in gesprek met medewerker(s).  - Geef aan wat de verandering inhoudt en waarom deze plaats zal vinden.  - Vraag aan de medewerker(s) wat zijn/hun kijk hierop is.  - Stel zijn/hun visie op de verandering vast.  - Verschilt deze visie van organisatievisie? Verhelder noodzaak van verandering door geven van feitelijke en inhoudelijke informatie.   - Ga na of visie bijgesteld is en noodzaak van verandering wordt ingezien.  ***Opmerking:*** Het is niet erg als na afloop van het gesprek de visie van de medewerker(s) nog niet overeenkomt met de organisatievisie, zorg er dan echter wel voor dat de medewerker zijn plek vindt binnen de visie van de organisatie. Dit kan door samen te kijken hoe hier invulling aan gegeven kan worden. |
| ***Interventie:*  Ontwijken *Doel:*** Niet ingaan op vragen, eisen of emotionele reacties om te voorkomen dat valse verwachtingen worden geschept.  ***Wanneer:*** Gehele verandering ***Actie:*** - Ben eerlijk tegen medewerker(s) over de verandering en de daarbij behorende aspecten.   - Doe geen toezeggingen die je niet waar kunt maken.  - Luister naar de medewerk(s) en biedt gelegenheid tot het stellen van vragen. Geef vervolgens informatie over de verandering zonder toezeggingen te doen. |

|  |
| --- |
| ***Babyboomgeneratie (tussen de 51 en 66 jaar)*** |
| ***Interventie:*  Ondersteunen *Doel:*** Aandacht geven aan emoties en moeilijkheden die worden ervaren zodat deze angsten en onzekerheden van de medewerk(s) wegnemen. ***Wanneer:*** Start- en implementatiefase ***Actie:*** - Luister naar de medewerker(s) en praat met hen.  - Probeer je te verplaatsen in hun belevingswereld.   - Biedt ruimte om emoties te ventileren.  - Probeer de medewerker(s) voorzichtig kennis te laten maken met de toekomstige of nieuwe situatie.  ***Opmerking:*** Geef de medewerker(s) de tijd om te wennen aan de verandering |
| ***Interventie:*  Opleiden *Doel:*** Medewerkers het gevoel geven dat ze de verandering aankunnen door het aanleren van nieuwe vaardigheden en houdingen. ***Wanneer:*** Implementatiefase  ***Actie:*** - Indien medewerker moet werken met nieuwe apparatuur of methoden: geef medewerker op voor bijscholing, omscholing of cursus.  - Wordt verwacht dat de medewerker zich anders gaat gedragen: geef medewerker op voor cursus op gebied van sociale en/of communicatieve vaardigheden. |

# 9. Literatuurlijst

***Literatuur*1. Veranderen met gevoel en weerstand  
 R. Kayzel, 2008  
2. Leren veranderen  
 L. de Caluwé en H. Vermaak, 2006  
3. Interne communicatie bij veranderingen  
 V. van Gils, 2003  
4. De kunst van het overtuigen  
 J. Kotter, 2010  
5. De gelaagde organisatie  
 A. de Jong, 2000  
6. Wegen naar verandering   
 E. Reitsma en F. van Empel, 2004**

***Internetbronnen*1.** [**www.wikipedia.com**](http://www.wikipedia.com)Geraadpleegd tijdens hele onderzoek om begrippen te verhelderen  
**2.** [**http://www.twynstragudde.com/tg.htm?id=1265**](http://www.twynstragudde.com/tg.htm?id=1265)Geraadpleegd om begrippen vast te stellen, maart 2011 **3.** [**http://nl.wikipedia.org/wiki/Organisatie**](http://nl.wikipedia.org/wiki/Organisatie)Geraadpleegd om begrippen vast te stellen, maart 2011

**4.** [**http://www.encyclo.nl/begrip/verandering**](http://www.encyclo.nl/begrip/verandering)Geraadpleegd om begrippen vast te stellen, maart 2011 **5.** [**http://www.woorden-boek.nl/woord/weerstand**](http://www.woorden-boek.nl/woord/weerstand)Geraadpleegd om begrippen vast te stellen, maart 2011 **6.** [**http://www.encyclo.nl/begrip/houding**](http://www.encyclo.nl/begrip/houding)Geraadpleegd om begrippen vast te stellen, maart 2011 **7.** [**www.carieretijger.nl**](http://www.carieretijger.nl)Geraadpleegd om begrippen vast te stellen, maart 2011  
**8.** [**http://nl.wikipedia.org/wiki/Generatie\_(sociologie)**](http://nl.wikipedia.org/wiki/Generatie_(sociologie))   
 Geraadpleegd om begrip te definiëren, april 2011  **9.**[**http://www.cbe.nl/staffing/downloads/Workshop%209%20nov%20Leeftijdsbewust%20beleid.pdf**](http://www.cbe.nl/staffing/downloads/Workshop%209%20nov%20Leeftijdsbewust%20beleid.pdf)   
 Geraadpleegd om informatie te verschaffen over generaties, april 2011  
**10.** [**http://managementscope.nl/scopist/4-ict/generatie-z-online-arbeidsmarkt**](http://managementscope.nl/scopist/4-ict/generatie-z-online-arbeidsmarkt)   
 Geraadpleegd om informatie over generatie Z te verschaffen, april 2011  
**11.** [**www.intermediair.nl**](http://www.intermediair.nl)  
 Geraadpleegd om inspiratie op te doen voor mogelijke onderwerpen vakmanschap, januari 2011   
**12.** [**www.nu.nl/werk-en-prive**](http://www.nu.nl/werk-en-prive)   
 Geraadpleegd om inspiratie op te doen voor mogelijke onderwerpen vakmanschap, januari 2011  
**13.** [***http://www.enquetemaken.be/toonenquete.php?id=75660***](http://www.enquetemaken.be/toonenquete.php?id=75660) *Geraadpleegd voor het opstellen van de enquête, begin april*

***Artikelen*1. Reorganiseren is vaak mislukking  
 R. Schoemaker, 2008  
2. IBM: 'Meeste reorganisaties mislukken'  
 R. Keijzer, 2008**

Bijlagen ***Bijlage 1: Artikelen***

**Reorganiseren is vaak mislukking  
(**[**http://www.channelworld.nl/nieuws/1732/reorganiseren-is-vaak-mislukking.html**](http://www.channelworld.nl/nieuws/1732/reorganiseren-is-vaak-mislukking.html)**)**

Donderdag, 16 Oktober 2008

Auteur: Rene Schoemaker

Meer dan de helft van reorganisaties bij bedrijven mislukt. Vooral de houding van werknemers en de bedrijfscultuur vormen de grootste obstakels bij het doorvoeren van veranderingen in een bedrijf. Dat blijkt uit de resultaten van het onderzoek ´Making Change Work´ dat IBM heeft laten verrichten.

Meer dan de helft van reorganisaties bij bedrijven mislukt. Vooral de houding van werknemers en de bedrijfscultuur vormen de grootste obstakels bij het doorvoeren van veranderingen in een bedrijf. Dat blijkt uit de resultaten van het onderzoek ´Making Change Work´ dat IBM heeft laten verrichten.

Voor het onderzoek heeft IBM wereldwijd meer dan 1500 reorganisatiemanagers en projectleiders uit 15 landen ondervraagd. Van de projecten werd 41 procent omschreven als "geslaagd". Bijna 60 procent van de veranderingsprojecten, haalt de doelstellingen niet of onvolledig. Veel bedrijven onderschatten de problemen die gepaard gaan met verandering. Zij moeten zich beter bewust zijn van de uitdagingen die een reorganisatie met zich meebrengt. De belangrijkste hindernissen bij het doorvoeren van veranderingen in een bedrijf concentreren zich rond de mensen en de bedrijfscultuur: 60 procent van de ondervraagde directieleden en projectmanagers gaf te kennen dat het veranderen van de manier van denken en de houding van de mensen het grootste probleem was bij het doorvoeren van veranderingen in een bedrijf. Op de tweede plaats, met 49 procent, kwam het veranderen van de bedrijfscultuur. Deze problemen werden gekwalificeerd als belangrijker dan een tekort aan resources.

Edwin de Groot, verantwoordelijk bij IBM voor Organizational Change in de Benelux: "Ook in Nederland en België, waar circa 70 bedrijven zijn ondervraagd, zien we dat bedrijven worstelen met de menselijke factoren en het succesvol afronden van een reorganisatietraject. In deze snel veranderende globale economie is het noodzakelijk dat bedrijven de vaardigheden en methoden ontwikkelen om verandertrajecten tot een goed einde te brengen. Er is namelijk nog steeds vaak sprake van onderschatting." De auteurs van het onderzoek hebben analyses uitgevoerd op het enorme verschil tussen het slagingspercentage van 80 van de Change Masters (deskundige ondervraagden op het gebied van verandering) en de schamele 8 procent van de Change Novices (minst deskundigen ondervraagden). Ze kwamer er achter dat er een duidelijk verband bestaat tussen de kans van slagen van een project en vier belangrijke aandachtsgebieden te weten Echt inzicht en echte acties, Solide methoden en solide voordelen, Betere skills en betere verandering en last but not least Juiste investering en juiste impact. U bent dus gewaarschuwd voor u intern aan de reorganisatieslag gaat.

**IBM: 'Meeste reorganisaties mislukken'   
(http://www.automatiseringgids.nl/markt-monitor/markt-in-cijfers/2008/42/ibm-meeste-reorganisaties-floppen.aspx)**

16 oktober 2008 door: Richard Keijzer

IBM heeft wereldwijd onderzoek laten doen naar het verloop van reorganisaties bij bedrijven. Daaruit blijkt dat er in meer dan helft van de gevallen sprake is van een mislukking.

Dat het niet lukt om een bedrijf een nieuwe structuur te geven komt door een combinatie van factoren, waarbij de werknemers een belangrijke rol spelen. Hun houding is bepalend voor het welslagen van een reorganisatie. Ook de bedrijfscultuur mag niet worden onderschat, stellen de onderzoekers vast.

## Achtergrond: Reorganiseren… maar dan anders

(<http://ma.carp.nl/achtergrond&localAction=details&id=10659404>)

**Het lijkt een ijzeren wet in crisistijd: bezuinigen = reorganiseren. Maar helaas mislukt 70 procent van alle reorganisaties in ons land! Dat kan dus ook anders vindt coach Nanja Mol van Boertiengroep, een organisatie voor human resource development.**

Door Saskia Smith

**Wat zijn de naakte feiten?**  
‘Van alle reorganisaties mislukt 70 procent! Uit onderzoek blijkt dat 80 procent van de reorganisaties die mislukken, komt doordat de mensen die in de organisatie werken niet mee (kunnen) gaan in de verandering. Reorganisaties worden vaak te snel doorgevoerd, zonder aandacht te hebben voor de eigenaardigheden van de medewerkers en de (ongeschreven) omgangsvormen in de organisatie. Terwijl deze juist heel belangrijk zijn. Het is jammer dat er onvoldoende aandacht voor de dagelijkse handelingen en rituelen is, daarmee sluiten organisaties zich af voor hun eigen zwakheden.’

**Wat gaat er niet goed bij reorganisaties anno 2009?**  
‘Reorganisaties worden rücksichtslos doorgevoerd. Er wordt in acties gedacht: er moet worden bezuinigd, hoe kunnen we dat zo snel mogelijk realiseren? Wat blijft liggen, is wat het voor het bedrijf en de mensen die daar werken, betekent. Er is bijna geen aandacht voor het individu en de impact van de verandering. Daarbij wordt er ook onvoldoende tijd genomen voor de ongeschreven regels van een organisatie, maar het zijn juist deze regels die bepalend zijn voor het laten slagen van een reorganisatie.’

**Ter illustratie…**  
‘Een bedrijf moest de overgang maken van papier naar digitaal. Doordat er in het verleden een aantal mensen was geweest dat toen zij hun hoofd boven het maaiveld uitstaken minder aangenaam behandeld was, leefde er angst om als persoon je nek uit te steken. Toen ontstond de verborgen regel “deel de verantwoordelijkheid zodat je er niet alleen op afgerekend kunt worden als het mis gaat”. Er werd bij iedere start van een project onder meer aan iedereen gevraagd wat zij ervan vonden. Zo werd iedereen er voor een deel verantwoordelijk voor. Wat een snelle ontwikkeling had moeten worden, werd zodoende één stroperige brei.’

***Bijlage 2: Projectfasen***

*Projectfasen Tijdsplanning*

1. Ideeën verzamelen VIM December

2. Definitief idee kiezen Januari

3. Informatie verzamelen Januari/februari

4. Probleemstelling formuleren Februari

5. Methodische verantwoording schrijven Begin maart

6. Analyse maken a.d.h.v. bronnen Begin maart

7. Opzet rapport maken Half maart

8. Bronnen zoeken voor beantwoording deelvragen Eind maart

9. Beantwoording deelvragen Eind maart tot begin april

10. Enquête opstellen, uitvoeren en analyseren Begin april tot half/eind april

11. Nieuw instrument ontwikkelen en uitwerken Eind april tot half mei

12. Verantwoording schrijven m.b.t. instrument Half mei

13. Literatuurlijst Half mei

14. Rapport afwerken Half mei

15. Vakmanschap inleveren 20 mei

16. Verantwoordingsgesprek VIM voeren Nader te bepalen

***Bijlage 3: Verzonden mail bij enquête***

**Beste,**

**Voor mijn afstudeerscriptie ben ik onderzoek aan het doen naar weerstand tijdens organisatieveranderingen.   
Om mijn onderzoek op een goede manier te kunnen uitvoeren heb ik jullie hulp nodig!**

**Graag wil ik jullie vragen om deze enquête over weerstand bij organisatieveranderingen in te vullen. Dit zal slechts enkele minuten van je tijd kosten.   
De enquête is volledig anoniem, tevens zullen alle uitslagen anoniem gepubliceerd worden in mijn onderzoek.**

**Ik zou enorm geholpen zijn als jullie de moeite nemen enkele minuten van jullie tijd te spenderen aan het invullen van deze enquête!**

**Alvast bedankt.**

**Met vriendelijke groet,**

**Nienke van Ginneken  
Student Personeel en Arbeid, Fontys Hogeschool Eindhoven**

*Via onderstaande link was mijn enquête in te vullen*[*http://www.enquetemaken.be/toonenquete.php?id=75660*](http://www.enquetemaken.be/toonenquete.php?id=75660)