WHITEPAPER

Ik moet helemaal niets!

Inzicht in verschillende soorten weerstand voor succesvolle verandering

Stel je eens de volgende situaties voor:

- Je moet nog even snel naar de supermarkt, maar de weg is afgesloten waardoor je om moet rijden.
- Er wordt een nieuwe manager aangesteld, maar je bent er niet van overtuigd dat hij/zij de organisatie verder gaat brengen.
- Je wilt eigenlijk wel gaan sporten, maar de bank ligt ook nog zo lekker…

Sophiaweg 89

Ken je het gevoel dat vaak optreedt in deze situaties? Dat je ergens simpel gezegd weinig zin in hebt? Dat gevoel noemen we weerstand. Een belangrijke opmerking: voor ons is weerstand geen oordeel over medewerkers maar een technisch begrip om de psychologische processen aan te duiden die mensen belemmeren bij veranderingen.

involve

Inleiding

Op de werkvloer hebben we allemaal te maken met mensen en dus ook met hun gedrag. Vaak ben je bezig met transformaties en veranderingen, van klein tot groot. Hiervoor is eigenlijk altijd gedragsverandering van verschillende spelers binnen de organisatie nodig. Echter, het veranderen van gedrag is nog niet zo gemakkelijk. Als je menselijk gedrag wilt veranderen, zul je eerst moeten begrijpen hoe gedrag tot stand komt. Daarbij moet je aan de ene kant kijken naar wat mensen motiveert om het gewenste gedrag te vertonen, maar aan de andere kant moet je ook zeker rekening houden met wat mensen tegenhoudt: de weerstanden die ze ervaren. Met kennis van deze motivatie én weerstanden kun jij jouw veranderproces effectiever maken en meer impact hebben.

Duwen of voorkomen?

In de sociale psychologie wordt een onderscheid gemaakt tussen Alpha- en Omegabenaderingen[1]. Alpha-benaderingen zijn pogingen om een bepaalde optie aantrekkelijker te maken om zo iemands gedrag te sturen. Denk hierbij aan de beroemde sociale bewijskrachttechniek van Cialdini: 'Dit boek is al meer dan 10.000 keer verkocht!' . Of de schaarste-techniek: 'Er zijn nog maar twee kamers beschikbaar!'[2]. Je probeert mensen hierbij eigenlijk richting een gedraging te 'duwen'. Omega-benaderingen zijn pogingen om negatieve reacties op een bepaalde optie te voorkomen. Je maakt hierbij gebruik van manieren om juist te voorkomen dat mensen in de weerstand schieten.

Bij de Alpha-benaderingen ontstaat er een probleem als je dit probeert zonder een goede overtuigingstechniek. Je duwt mensen heel duidelijk een bepaalde kant op en laat geen ruimte voor hun eigen wil. Als je de techniek weghaalt, is de kans groot dat de weerstand dus blijft. Wie zou er een boek kopen als er slechts 'Koop dit boek!' op de kaft staat? Echter, als je probeert te voorkomen dat mensen überhaupt in de weerstand schieten, zal er ook geen weerstand ontstaan.

Verschillende weerstanden en technieken om ermee om te gaan

Er wordt een onderscheid gemaakt tussen drie verschillende weerstanden: reactance, skepticisme en inertia[3]. De verschillende soorten weerstanden worden hieronder kort uitgelegd en je leest per weerstand met welke technieken je er mee om kunt gaan. Belangrijk om te vermelden is dat deze technieken op een onbewuste manier werken (dat betekent dat je vaak niet door zult hebben dat deze techniek gebruikt wordt).

1. Reactance: weerstand tegen beïnvloeding ('Je pakt me iets af' - emotioneel)

Bij reactance is er sprake van weerstand tegen de beïnvloedingspoging zelf. Reactance wordt opgeroepen als mensen het gevoel hebben beperkt te worden in hun vrijheid. Deze weerstand treedt bijvoorbeeld op als je jezelf bewust wordt van de beïnvloedingstechnieken

[1] Uit: Approach–avoidance model of persuasion: Alpha and omega strategies for change van Knowles en Linn (2004)
[2] Uit: Influence: Science and practice (2nd ed.) van Cialdini (1988)
[3] Uit: The Science of Social Influence. Omega Approaches to Persuasion: Overcoming Resistance van Pratkanis (2007)

© Involve 2020

van Cialdini. Je hebt dan *door* dat je wordt beïnvloed, waardoor je in de weerstand schiet. Dit is typisch een voorbeeld van reactance.

Omgaan met reactance

- Zorg dat mensen zich vrij voelen: geef ze keuzes

Zoals genoemd treedt reactance op als mensen het gevoel hebben beperkt te worden in hun vrijheid. Wat helpt om reactance te voorkomen is om mensen zich dus juist vrij te laten voelen[4]. Dit kan door mensen aan te geven dat ze invloed hebben. Zo kun je aangeven dat ze vrij zijn om te kiezen. Dit kan simpel achter het verzoek dat je doet geplaatst worden: 'Je bent vrij om het wel of niet te doen.' Zo bepalen spelers zelf wat ze doen: vrijheid. Fijn is dan wel als beide keuzeopties uiteindelijk aansluiten bij jouw doel. Wil je bijvoorbeeld dat jouw directeur naar een afspraak komt? Zeg dan niet dat hij/zij op maandag moet komen, maar geef hem/haar de keuze: op maandag, dinsdag of woensdag. Deze manier van omgaan met reactance past goed bij de verandervisie van Involve waarin we constant op zoek zijn naar een evenwicht tussen richting en ruimte. Dit voorbeeld laat goed zien hoe richting en ruimte in de praktijk kan werken. Je geeft richting door een aantal opties te bieden, maar je geeft ook ruimte om zelf te laten kiezen.

- Erken de weerstand

Een andere effectieve manier om reactance te voorkomen is om weerstand te erkennen[5]. Hiermee uit je eigenlijk begrip voor tegenargumenten, voordat ze benoemd worden. Je laat daardoor zien dat je de ander begrijpt en dat zorgt ervoor dat de mensen eerder naar je luisteren. Denk hierbij aan het voorbeeld van de wegafsluiting uit de inleiding. Het werkt goed om hier een bord bij te plaatsen met de tekst 'we begrijpen dat het vervelend voor u is, maar in verband met de veiligheid willen we u vragen om de omleiding te nemen'.

2. Scepticisme: weerstand tegen de inhoud ('Dat zeg je nu wel, maar…' - inhoud)

Bij scepticisme is er sprake van weerstand tegen de inhoud. Deze weerstand is gebaseerd op onzekerheid. Vaak wordt de boodschap niet geloofd (bijvoorbeeld het belang om te reorganiseren) of bestaan er twijfels over de oprechtheid ervan (bijvoorbeeld of een nieuwe manager de organisatie wel écht verder gaat brengen).

Omgaan met scepticisme

- Garanties geven

Door garanties te geven, verminder je onzekerheden. Dit werkt fysiek zoals bij Walmart: als je iets koopt kun je het altijd terugbrengen, al is het niet van het Walmart-huismerk. Dit werkt ook mentaal: je kunt altijd terugkomen op een beslissing die je maakt. Als je een beslissing maakt, speelt commitment een grote rol. Mensen maken eigenlijk zelden gebruik van die 'garanties', maar het helpt wel om de weerstand weg te

[4] Uit: JASP van Guéguen et al. (2013)

[5] Uit: Clinical validation and cognitive elaboration: Signs that encourage sustained recycling van Werner, Stoll en Birch (2002)

© Involve 2020

halen. Indien ze er wel gebruik van maken, is het natuurlijk wel belangrijk om dat ook waar te maken en op die manier consistent te zijn aan je belofte[6].

- *Gebruik gelijken als afzender*

Mensen die 'in hetzelfde schuitje zitten' en dezelfde voor- en nadelen ervaren en twijfels hebben als wij, zijn een overtuigendere bron dat optie A de juiste keuze is dan degene die vooral de voordelen plukt van optie A. Van leden van de groep zelf worden de redenen om iets wel of niet te gaan doen waarschijnlijk eerder aangenomen dan van jou als veranderaar.
Wil je bijvoorbeeld dat medewerkers gebruik gaan maken van je nieuw aangeschafte deelauto's? Laat de collega's die hier als eerste een testritje mee maakten dan vertellen hoe hun twijfels werden weggenomen toen ze eenmaal mochten rijden.

3. Inertia: weerstand tegen verandering ('We doen het toch al jaren zo…' - passief)

Bij inertia is er wel sprake van de wil om te veranderen, maar wordt het nog niet gedaan. Deze weerstand is gebaseerd op energiebesparing en een bescherming voor overbelasting. Je wilt wel veranderen, maar het lukt niet zo gemakkelijk. Daarom behoud je de status quo. Typische voorbeelden hiervan zijn gezonder willen eten en sporten (ik wil wel, maar het lukt niet zo gemakkelijk, dus ik doe het niet).

Omgaan met inertia

- *Zelfovertuiging*

Er is maar één iemand die jou kan overtuigen om, als je iets wilt, het ook daadwerkelijk te doen. Namelijk: jijzelf! In een beroemd experiment waarbij rokers in een lab óf twee redenen te horen kregen waarom het slecht was om te roken óf zelf twee argumenten op moest schrijven waarom het slecht was om te roken, bleek dat de mensen uit de laatste groep significant minder sigaretten gingen roken[7]. Laat iedereen dus ook zelf argumenten bedenken waarom ze iets moeten gaan doen. Let op: laat ze er niet te veel bedenken, want als ze er dan geen meer kunnen bedenken lijkt het gedrag ineens niet meer zo nuttig...

- *Implementatie-intenties*

Door gebruik te maken van implementatie-intenties (als-dan-plannen) maak je gebruik van concrete plannen[8]. Bij een implementatie intentie wordt het gewenste gedrag aan een concrete situatie gekoppeld. De kans dat je het gewoonweg vergeet is dan veel kleiner. Met zo'n plan beloof je jezelf tegelijkertijd wanneer, waar en hoe je het gedrag gaat uitvoeren. Een belofte die je het liefst niet verbreekt. Let er hierbij op dat het gaat om een concrete gedraging, bijvoorbeeld: 'als ik maandag om 08:00 uur naar mijn werk ga, dan pak ik de fiets'.

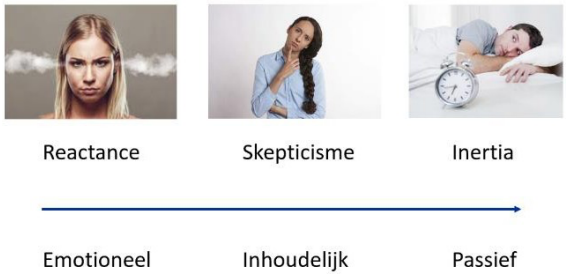
Hoe verhouden de weerstanden zich tot elkaar?

Een belangrijk aandachtspunt bij deze verschillende soorten weerstand is dat je ze, in verband met de

[6] Uit: 100% Consistent, de impact van impliciete communicatie van Ilse van Ravenstein, Bas van Glabbeek en Mark van Vuuren (2012)
[7] Uit: Tell me why… The influence of self-involvement on shortterm smoking behavior van Müller et al. (2009)
[8] Uit: Implementation intentions and goal achievement: a meta-analysis of effects and processes van Gollwitzer en Sheeran (2006)

© Involve 2020

achterliggende mechanismen, op een bepaalde volgorde moet aanpakken. Zo is het van belang om eerst op reactance in te spelen, vervolgens op scepticisme en als laatste op inertia.



Dus: als je dit artikel gelezen hebt, dan ga ik ermee aan de slag. Oh nee: als ik maandag om 10:00 uur het communicatieoverleg met mijn team heb, dan ga ik hen twee redenen laten bedenken waarom ze dit artikel zouden willen lezen. Niet vergeten, hè?

Weerstand treedt vaak op bij veranderingen, zeker ook in organisaties. Wil je meer weten over de verandervisie van Involve? Lees dan verder op onze website.

Wil je meer weten over onbewuste invloed? Lees dan zeker het boek 100% Consistent, de kracht van impliciete communicatie. Neem daarnaast eens een kijkje op de site van Subconscious Impact of lees het boek dat zij schreven over hoe je de ander écht kunt bereiken.

Over Involve

Wat is het geheim van organisaties die zich met succes vernieuwen en steeds weer inspelen op ontwikkelingen in hun omgeving? Voor ons zijn dat: medewerkers die zich verbonden voelen met waar de organisatie voor staat. En die meebewegen en meebouwen om hun gezamenlijke ambitie elke dag samen waar te maken.

Wij helpen organisaties al 25 jaar om te vernieuwen door een communicatie- en veranderaanpak die werkt. Met ruim 20 gedreven professionals op het gebied van interne communicatie, change, leiderschap en programmamanagement leveren we alle expertise en ervaring die nodig is om organisaties echt in beweging te brengen.

Involve
Jan de Bakkerstraat 13-15
3441 ED Woerden
024 – 323 77 39
info@involve.eu
www.involve.eu

Volg ons ook op sociale media:

© Involve 2020