

# Tool 1: Het Weerstand in Kaart-spel: inzicht door dialoog

Een mogelijke toepassing van deze tool is het verkrijgen van inzicht door middel van dialoog. Dat wil zeggen dat je deze tool inzet in situaties waarin je de mogelijkheid hebt om met de doelgroep van de verandering in gesprek te gaan. In een ideale situatie doe je dit voorafgaand aan de verandering. Door samen het gesprek aan te gaan over de verandering en de onderliggende redenen voor (potentiële) weerstand kun je meerdere voordelen bereiken:

## 1. Dialoog als bron van informatie

Een dialoog kan zichtbaar maken welke specifieke zorgen en behoeften aanleiding zijn voor het ervaren van weerstand, zodat hier gericht op ingespeeld kan worden. Als mensen bijvoorbeeld twifelen aan de effectiviteit van de verandering, vraagt dat om een andere aanpak dan wanneer ze zich onzeker voelen over hun competenties om de verandering door te voeren.

## 2. Dialoog als bron van participatie

Zoals aangetoond met het onderzoek, kan een gebrek aan betrokkenheid zélf een reden zijn voor weerstand. Door mensen actief te betrekken in een gesprek over verandering, kun je mogelijk al zorgen voor een afname van de weerstand.

## Zo werkt het

De centrale component van deze tool is het bordspel (pag 28) met setjes van 12 kaarten (pag27). Elke kaart bevat vragen die helpen om een specifieke reden voor weerstand te bevragen. Bijvoorbeeld: "Denk je dat je de verandering uit kunt voeren?" Op elke kaart staat één hoofdvraag en een aantal suggesties voor vervolgvragen om te achterhalen of de betreffende reden (onzekerheid competenties) van toepassing is op de situatie. De verschillende redenen zijn neutraal geformuleerd in de vorm van een vraag, om sturing richting weerstand te voorkomen. Het is namelijk niet wenselijk om er bij voorbaat vanuit te gaan dat de betreffende reden voor weerstand een rol speelt.

## Stap 1: bereid het spel voor

Bespreek de verandering kort en zorg dat iedereen begrijpt wat de verandering inhoudt. Schrijf de kern van de verandering onder 'Gewenste verandering' op het spelbord. Deel aan iedere deelnemer een setje kaarten met de vragen uit.

## Stap 2: de kaarten sorteren op het spelbord

Laat de deelnemers per kaart nadenken over de vragen op de betreffende kaart: in hoeverre speelt het thema van de kaart voor hen een rol bij de verandering? Laat ze daarna de kaart op de gewenste plek op het spelbord leggen.

### Rood vlak

Het thema vormt een belemmering: de vragen roepen negatieve reacties op wanneer de deelnemers deze beantwoorden in het licht van de verandering.

### Groen vlak

Het thema wordt positief ervaren: de vragen roepen positieve reacties op wanneer de deelnemers deze beantwoorden in het licht van de verandering.

### Wit vlak

Het thema is onbelangrijk of irrelevant in het licht van de verandering.

Herhaal deze stap totdat alle kaarten op het spelbord liggen.

## Stap 3: dialoog naar aanleiding van het spelbord

De kaarten die in het rode vlak zijn geplaatst vormen de sleutel tot de kern van de weerstand. Bespreek samen:

- Waarom vormt dit thema een belemmering? Welke zorgen en behoeften spelen hier?
- Hoe belangrijk is dit thema?
- Welke aanpassingen kunnen helpen om deze belemmering weg te nemen? Om adequaat op (geanticipeerde) weerstand in te spelen kunnen de inzichten uit dit deel van de dialoog worden gebruikt voor het aanpassen van de verandering zelf, het veranderproces, of de communicatie over de verandering.

Bespreek ook de kaarten uit het groene vlak.

- Welke thema's worden als waardevol gezien? Deze inzichten kunnen in communicatie worden benadrukt om meer draagvlak te creëren.

Belangrijke kanttekening: Dit instrument is ontworpen om redenen voor weerstand tegen verandering in kaart te brengen, niet om redenen voor acceptatie van de verandering te meten. Redenen voor acceptatie zijn niet altijd de tegenpolen van weerstandsredenen. Het is dus niet mogelijk om op basis van de kaartjes in het groene vak te stellen dat deze redenen acceptatie van de verandering vergroten, enkel dat ze acceptatie niet hinderen.

## Stap 4: actieplan

Deze laatste stap, het actieplan (pagina 30), doe je niet met de deelnemers, maar individueel (of met collega's). Vul in de linkerkolom de redenen voor weerstand uit het rode vak in. Begin met de reden die uit de dialoog het meest van toepassing leek en eindig met de reden die minder van toepassing leek. Bedenk vervolgens per reden hoe je met deze reden voor weerstand het beste om kunt gaan, en schrijf deze op in de rechterkolom. Is een aanpassing van de verandering mogelijk en wenselijk? Kan er iets in het veranderproces verbeterd worden? Of kun je in je communicatiestrategie inspelen op deze weerstandsredenen zodat zorgen rondom de verandering verminderd of weggenomen kunnen worden? Hoe zou je dat kunnen doen?

**Tool 1 & 2 - Actieplan**

<b>Reden voor weerstand</b>	<b>Hoe omgaan met deze weerstandsreden?</b>

# Tool 2: De Weerstand in Kaart-scan: inzicht door proactieve analyse

Als communicatieprofessional heb je niet altijd de mogelijkheid om met de doelgroep in gesprek te gaan over de redenen voor weerstand in een verandarsituatie. Deze scan (pag 31) is daarom ontworpen zodat je als communicatieprofessional of veranderaar zelf een inventarisatie kan maken van de verwachte redenen voor weerstand in een specifieke verandarsituatie.

Deze scan kan individueel of samen met een collega worden gedaan.

Het voordeel van deze scan is dat de methode eenvoudig toepasbaar is. Het biedt een gestructureerde manier om na te denken over mogelijke weerstand, waardoor je als communicatieprofessional of veranderaar bewuster kunt anticiperen op uitdagingen. Door actief over de verschillende mogelijke weerstanden bij de verandering na te denken, wordt het makkelijker om communicatie- en implementatiestrategieën aan te passen. Omdat je bij deze scan werkt vanuit je eigen perspectief, kan het voorkomen dat bepaalde zorgen of behoeften uit de doelgroep minder goed of volledig in beeld komen. De inzichten zijn dan ook vaak anders van aard dan wanneer je direct in gesprek gaat met de doelgroep, zoals bij tool 1. Desondanks biedt deze scan waardevolle eerste handvatten om mogelijke weerstanden te verkennen, bijvoorbeeld als voorbereiding op dialoog.

## Stap 1: voorbereiding

- Beschrijf de gewenste verandering
- Beschrijf de doelgroep(en) van de verandering

## Stap 2: vul de scan in

Ga voor elke reden na of je denkt dat deze reden van toepassing kan zijn op jouw doelgroep bij deze verandering. Indien van toepassing, zet een vinkje in de bijbehorende checkbox. Als er meerdere doelgroepen zijn vul dan per doelgroep de scan in.

## Stap 3: kies de belangrijkste redenen

Bekijk nu de redenen die zijn aangevinkt in de scan. Dit zijn de redenen voor weerstand die potentieel een belangrijke rol spelen bij deze verandering. Zet de naar jouw inschatting (maximaal vijf) belangrijkste redenen in de linkerkolom van het actieplan (pag 30) in de volgende stap. Begin met de reden die volgens jou het meest van toepassing is en eindig met de reden die minder van toepassing is.

## Stap 4: actieplan

Bedenk vervolgens per reden, hoe je met deze reden voor weerstand het beste om kunt gaan, en schrijf deze op in de rechterkolom. Is er een aanpassing van de verandering mogelijk en wenselijk? Kan er iets in het veranderproces verbeterd worden? Of kun je in je communicatiestrategie inspelen op deze weerstandredenen zodat zorgen rondom de verandering verminderd of weggenomen kunnen worden? Hoe zou je dat kunnen doen?

## Gewenste verandering:



### 1. Twijfels effectiviteit

De doelgroep ervaart weerstand omdat ze twijfelt over de effectiviteit en het succes van de voorgestelde verandering. Er is geen vertrouwen dat de verandering de gewenste resultaten zal bereiken.



### 2. Gebrek persoonlijke relevantie

De doelgroep ervaart weerstand omdat ze de voorgestelde verandering ziet als irrelevant en onbelangrijk. De verandering voldoet niet aan de persoonlijke behoeften van de doelgroep.



### 3. Ethische bezwaren

De doelgroep ervaart weerstand omdat ze de voorgestelde verandering ziet als immoreel, onethisch, ongepast of beledigend.



### 4. Twijfels bekwaamheid veranderaar

De doelgroep ervaart weerstand omdat ze de bekwaamheid en expertise van de persoon die de verandering leidt in twijfel trekt. De doelgroep ziet zichzelf als meer bekwaam of ervaren dan de veranderaar.



### 5. Voorkeur huidige situatie

De doelgroep ervaart weerstand omdat ze de huidige situatie goed vindt zoals deze is. De huidige situatie werkt naar tevredenheid.



### 6. Vereiste moeite

De doelgroep ervaart weerstand omdat de verandering te veel werk of inspanning vraagt. De doelgroep ervaart onvoldoende tijd om de verandering door te voeren.

## Doelgroep:



### 7. Onzekerheid competenties

De doelgroep ervaart weerstand omdat ze bezorgd is over het eigen vermogen om de verandering succesvol door te voeren. De doelgroep twijfelt aan de eigen vaardigheden.



### 8. Beperking autonomie

De doelgroep ervaart weerstand omdat de voorgestelde verandering de persoonlijke vrijheid en autonomie beperkt.



### 9. Gebrek betrokkenheid

De doelgroep ervaart weerstand omdat ze onvoldoende is meegenomen in het veranderproces. De doelgroep heeft weinig invloed gehad.



### 10. Entitlement

De doelgroep ervaart weerstand omdat ze vindt dat ze recht heeft op een betere situatie. De doelgroep vindt dat ze door de verandering benadeeld/oneerlijk behandeld wordt.



### 11. Zorgen sociale consequenties

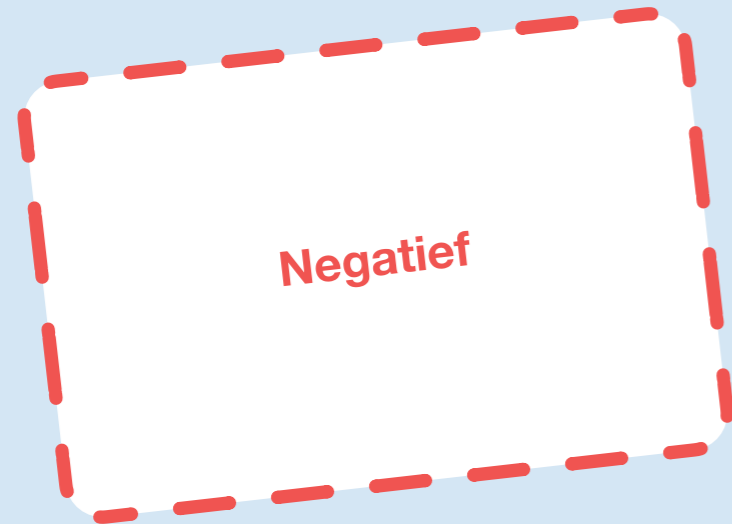
De doelgroep ervaart weerstand vanwege zorgen over mogelijke negatieve reacties op haar gedrag na de verandering. De doelgroep heeft zorgen over wat de verandering doet met haar imago.



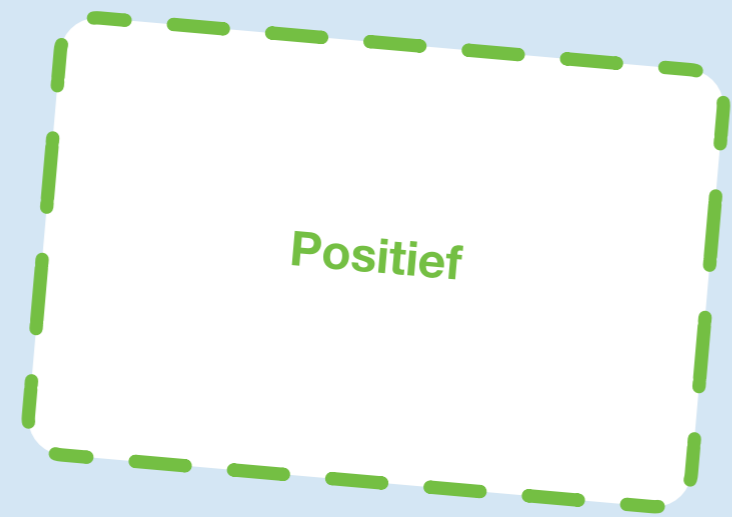
### 12. Angst voor onbekende

De doelgroep ervaart weerstand omdat de onbekende situatie na de verandering onzekerheid en angst oproept. Het niet (precies) weten wat er gaat gebeuren zorgt voor ongemak.

## Sorteer de kaarten:



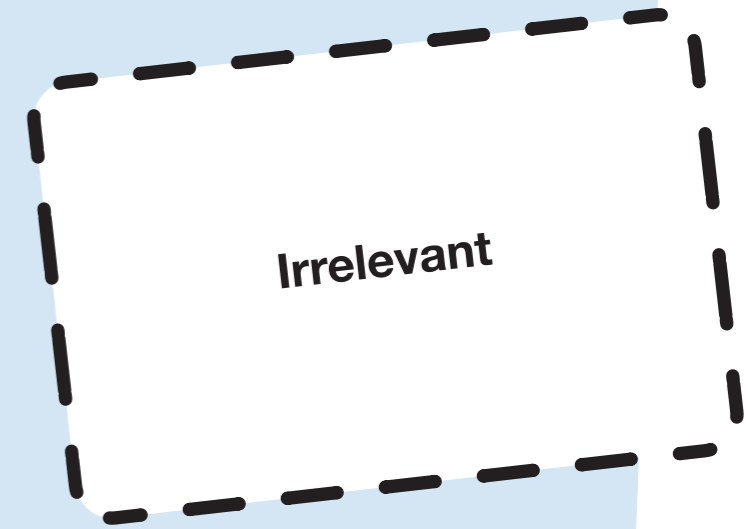
Het thema roept negatieve reacties op in het licht van de verandering



Het thema roept positieve reacties op in het licht van de verandering

## Gewenste verandering:

Beschrijf hier de gewenste verandering (op een post-it).



Het thema is onbelangrijk in het licht van de verandering

Hoe denk je over de **effectiviteit** van de verandering?



- Is de verandering een verbetering of niet?
- Denk je dat het een succes wordt of een flop?

Hoe denk je over de **veranderaars** (degenen die de verandering doorvoeren)?



- In hoeverre hebben zij de juiste ervaring?
- In hoeverre hebben zij de juiste kennis?
- In hoeverre hebben zij de juiste competenties?

Ervaar je **autonomie** binnen de verandering?



- In hoeverre kun je zelf beslissingen nemen?
- In hoeverre kun je dingen op je eigen manier doen?

In hoeverre krijg je ruimte **mee te denken** over de verandering?



- In hoeverre werd/word je betrokken?
- In hoeverre ervaar je dat je invloed hebt?

Hoe **relevant** is de verandering voor jou persoonlijk?



- In hoeverre is dit belangrijk voor jou?
- In hoeverre vind je deze ontwikkelingen interessant?

Hoe denk je over de **huidige situatie**?



- In hoeverre werkt deze voor jou?
- Hoe graag wil je deze behouden?

\*Let op, als de huidige situatie positief beoordeeld wordt dan hoort deze op het rode vlak want dit kan een belemmering voor de verandering vormen.

Heeft de verandering invloed op hoe **anderen jou zien**?



- Hoe denk je dat anderen op jou gaan reageren?
- In hoeverre heeft de verandering (positieve of negatieve) invloed op je imago?

Is de verandering **eerlijk** voor jou?



- In hoeverre is er rekening gehouden met jouw behoeftes?
- In hoeverre voel je je eerlijk behandeld?

In hoeverre vind je de verandering **ethisch**?



- In hoeverre vind je de verandering voldoen aan fatsoensnormen?
- In hoeverre is de verandering het moreel juiste om te doen?

Hoe denk je over de **investering** die de verandering kost?



- Hoe denk je over de tijd die het kost?
- Hoe denk je over de energie/moeite die hierin gaat zitten?

Denk je dat jij de verandering **uit kunt voeren**?



- In hoeverre heb je de vaardigheden?
- In hoeverre heb je de competenties?

Hoe voel je je over de **onzekerheden** rondom de verandering?



- Vind je de onzekerheid beangstigend of juist fijn?
- Hoe ga je om met niet weten wat er precies gaat gebeuren?

