

Weerstand tegen verandering ontrafeld

Twaalf redenen en een toolbox
om ze te herkennen

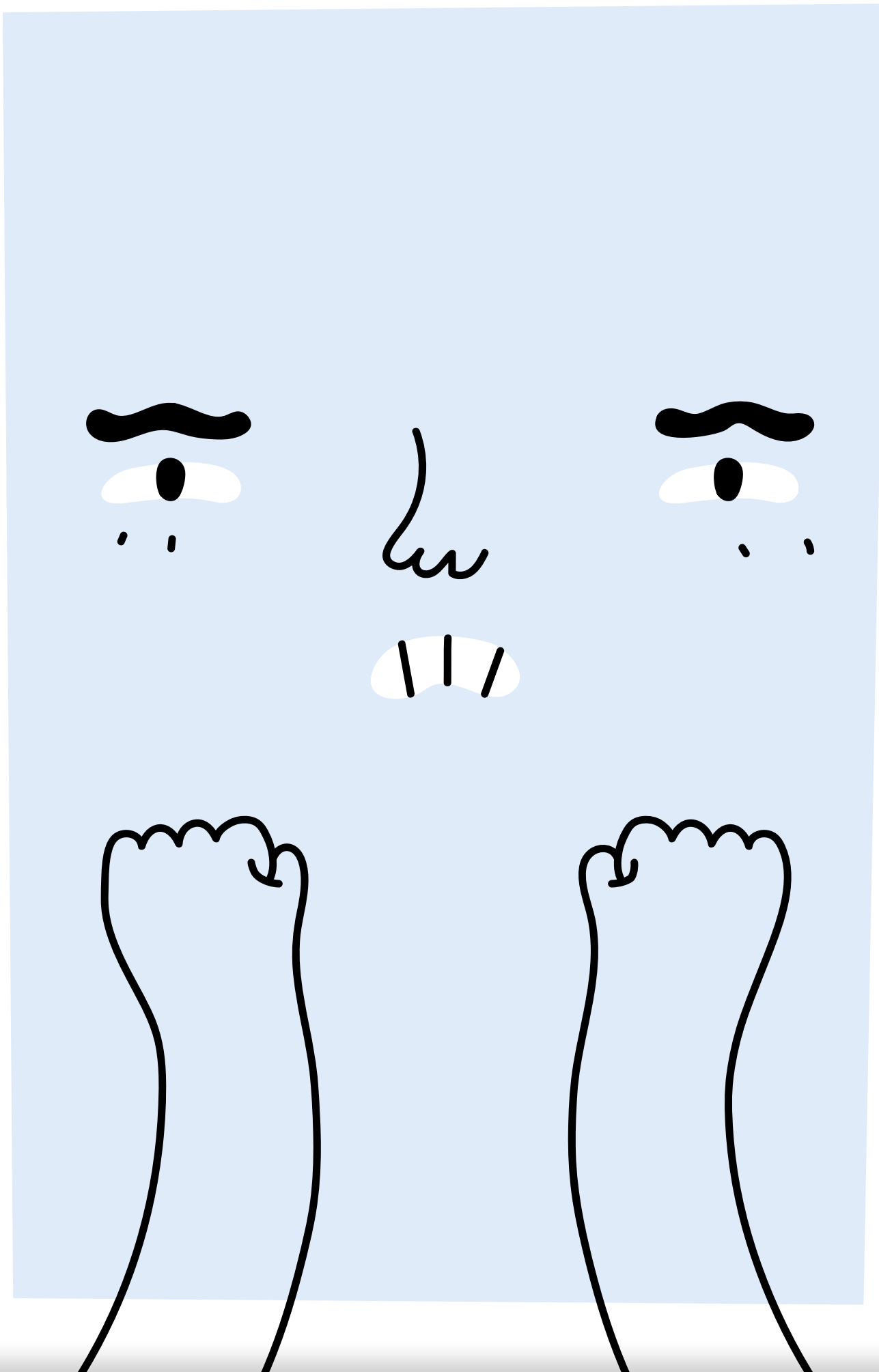


LOGEION

de nederlandse beroepsorganisatie
voor communicatieprofessionals

Marieke Fransen
Lisa Vandeberg
Adriaan Denkers

Centrum Strategische
Communicatie
LOGEION



Voorwoord

Door Lotte Willemsen

"Er is verandering nodig" – het is een uitspraak die de meeste communicatieprofessionals wel een keer hebben gedaan. Sommigen veel vaker: jaarlijks, maandelijks, of zelfs wekelijks. Of we het nu vaak roepen of niet, verandering blijft een uitdagende opgave. Anderen aanzetten tot bijvoorbeeld ander gedrag is namelijk allesbehalve eenvoudig; mensen zijn soms moeilijk in beweging te brengen. Ze vertonen weerstand, verzetten zich en zeggen dan 'nee' tegen verandering.

Om effectief met weerstand om te gaan, is het belangrijk om niet alleen te signaleren dát er weerstand is, maar ook te begrijpen waar deze precies vandaan komt. Wat maakt veranderen zo lastig, zelfs als het in het eigen belang is voor mensen om te veranderen? Wat zijn de onderliggende redenen die deze reacties sturen? En wat kunnen communicatieprofessionals doen om deze weerstand te begrijpen, te analyseren en hier vervolgens gericht op in te spelen?

In dit whitepaper gaan Marieke Fransen, Lisa Vandenberg en Adriaan Denkers op zoek naar de redenen achter deze weerstand. Hiervoor duiken de auteurs diep in de psyche achter weerstand. Ze doen dit grondig: met literatuuronderzoek, expertervaringen en twee grootschalige surveys. Het is een uitgebreide zoektocht naar de drijfveren achter de 'nee' die we zo vaak horen (of zelf uitspreken) in reactie op verandering.

En dat levert wat op: maar liefst twaalf redenen voor weerstand hebben de auteurs kunnen identificeren – redenen die niet eerder zo systematisch in kaart zijn gebracht. Op basis van wetenschappelijk onderzoek bieden ze daarnaast een praktische toolbox voor communicatieprofessionals waarmee redenen voor weerstand geanalyseerd en herkend kunnen worden.

Met deze mooie inzichten en praktische handvatten leggen de auteurs niet alleen de complexiteit van weerstand bloot, maar maken ze ook de weg vrij voor effectievere communicatie rondom veranderingen. Weerstand is niet een 'probleem' om op te lossen, maar een kans om te begrijpen welke zorgen en overtuigingen er in een verandersituatie spelen. En dus om stakeholders te zien voor wat ze zijn: mensen met hun eigen beweegredenen. Dit rapport geeft inzicht in die beweegredenen, zodat communicatieprofessionals mensen effectiever in beweging kunnen brengen.

Ik wens je veel leesplezier.

Lotte Willemsen

Bijzonder hoogleraar op de Logeion-leerstoel Strategische Communicatie bij de afdeling Communicatiewetenschap van de Universiteit van Amsterdam (UvA).

H1

Inleiding

Verandering is aan de orde van de dag. Of het nu gaat om de introductie van nieuwe technologieën in het dagelijks leven, veranderingen in de woonomgeving, reorganisaties op de werkvloer of verschuivingen in maatschappelijke normen en waarden; verandering is onvermijdelijk.

Meestal gaan veranderingen niet zonder slag of stoot. Verandering roept namelijk vaak weerstand op. Weerstand kan worden samengevat als de motivatie om een voorgestelde verandering niet te accepteren (bv. Brehm & Brehm, 1981; Fransen et al., 2015; Knowles & Linn, 2004). Deze weerstand kan ertoe leiden dat veranderingen vertragen of zelfs helemaal niet worden geaccepteerd.

Communicatie is essentieel voor het verminderen van weerstand en het bevorderen van veranderbereidheid (bv. Elving 2005; Endrejat et al., 2021; Lewis, 1999). De communicatieprofessional speelt daarmee een sleutelrol in het effectief communiceren over verandering. Wanneer vroeg in het veranderproces, bijvoorbeeld tijdens de planvorming, de mogelijke weerstand bij belangrijke partijen al in kaart wordt gebracht, kan hier op tijd en adequaat op worden ingespeeld. Dit kan bijvoorbeeld door aanpassingen aan de verandering zelf, aanpassingen in het veranderproces (bv. door betrokken partijen een stem te geven over de doorvoering en invulling van de verandering) en aanpassingen in de communicatie over de verandering. In dit ideale geval kan weerstand tegen de verandering mogelijk worden

voorkomen. Echter, het kan ook zo zijn dat de verandering al is ingezet en de weerstand er al is bij betrokken partijen. Ook dan is het van belang voor de communicatieprofessional om weerstand in kaart te krijgen en hier in verdere communicatie op in te spelen. Kortom, om mensen optimaal te motiveren om mee te gaan in een verandering is het voor de communicatieprofessional van belang om inzicht te krijgen in (mogelijke) weerstanden.

Om effectief te communiceren, rekening houdend met weerstand tegen verandering, is het belangrijk om beter te begrijpen waarom mensen weerstand ervaren tegen de betreffende verandering. Wat zijn de redenen voor weerstand? Hoewel hier al wetenschappelijk onderzoek naar is gedaan, is dit onderzoek te gefragmenteerd, incompleet en weinig toepasbaar om hier in de praktijk adequaat mee aan de slag te gaan. Het doel van dit whitepaper is om dit hiaat op te vullen met wetenschappelijke inzichten en een concrete toolbox voor de praktijk. Met deze toolbox krijgen communicatieprofessionals en gedragsveranderaars concrete inzichten in welke redenen voor weerstand in een specifieke veranderingssituatie spelen.



Leeswijzer

In dit whitepaper delen we de resultaten van ons onderzoek naar de verschillende redenen voor weerstand. Voor het eerst zijn deze redenen op een gestructureerde en empirische manier in kaart gebracht en beschreven. Op basis van deze inzichten hebben we praktisch toepasbare tools ontwikkeld om weerstand te analyseren.

Met deze tools kunnen communicatieprofessionals achterhalen welke redenen voor weerstand een specifieke doelgroep ervaart in verschillende verandersituaties. Dit biedt een belangrijk inzicht in wat er speelt, waardoor professionals proactief in kunnen spelen op weerstand en veranderingen soepeler kunnen begeleiden.

H2

Weerstand: wat weten we wel en niet?

Wat is weerstand?

We kennen het allemaal: er wordt van je verwacht dat je verandert maar je voelt er weinig voor. Je wil het gewoon niet. Denk aan stoppen met vlees eten, minder vliegen, bankzaken digitaal regelen, vaker het huishouden of de administratie bijhouden, flexibel werken of juist weer naar kantoor gaan, nieuwe software gebruiken, gezonder eten, meer sporten, een warmtepomp installeren of windmolens in je blikveld gedogen. Hoewel weerstand tegen verandering voor velen herkenbaar is en we intuïtief begrijpen wat het is, is er geen eenduidige definitie van weerstand.

In de wetenschap wordt weerstand op verschillende manieren benaderd. Zo wordt weerstand gezien als het niet opvolgen van een opdracht (Newman, 2002), de drang om de eigen vrijheid te beschermen (Brehm, 1966), als ervaren ambivalentie over een verandering (Arkowitz, 2002) en frictie die innovatie en verandering belemmert (Nordgren & Schonthal, 2021). Meestal wordt weerstand dus gezien als verzet tegen verandering en ligt de focus op de negatieve aspecten.

Echter, weerstand kan ook op een andere, meer positieve manier benaderd worden. Weerstand kan namelijk ook een teken zijn van betrokkenheid bij het onderwerp, waarbij weerstand bijvoorbeeld voortkomt uit onderliggende behoeften om mee te denken, controle te houden of in de verandering te kunnen geloven. Zo gaven communicatieprofessionals in recent gepubliceerd onderzoek aan dat ze veel kunnen leren van mensen die hun weerstand uiten omdat dit waardevol inzicht geeft in hun onderliggende beweegredenen (Fransen, et al., 2024). Vanuit dit perspectief biedt weerstand aanwijzingen waarmee communicatieprofessionals beter kunnen inspelen op de behoeften en zorgen van de betrokkenen. Om dit te kunnen doen, is het van belang om beter inzicht te krijgen in waarom mensen weerstand ervaren.

Waarom verzetten mensen zich tegen verandering?

Wie effectief wil inspelen op behoeften en zorgen van betrokkenen, moet eerst weten waarom mensen weerstand bieden tegen verandering. Knowles en Riner (2007) maken een onderscheid tussen drie vormen van weerstand die in de praktijk door veel gedragsveranderaars en communicatieprofessionals gehanteerd wordt:

1. Weerstand tegen beïnvloeding (reactance): hierbij ontstaat weerstand door het gevoel van vrijheidsbedreiging. Mensen willen in dit geval hun autonomie behouden en reageren daardoor negatief op pogingen hen te beïnvloeden of dwingen;
2. Weerstand tegen het onderwerp (scepticisme): hierbij ontstaat weerstand door twijfel aan de juistheid of geloofwaardigheid van de informatie of verandering die wordt voorgesteld. Dit kan voortkomen uit wantrouwen;
3. Weerstand tegen de verandering zelf (inertie): hierbij ontstaat weerstand door een voorkeur voor de huidige situatie. Mensen willen in dit geval hun gewoontes en routines niet doorbreken.

In een meer recente typologie van Nordgren en Schonthal (2021) over belemmeringen voor verandering en innovatie worden reactance en inertie ook genoemd als oorzaken van weerstand, en worden er twee extra oorzaken toegevoegd:

1. Moeite: hierbij ontstaat weerstand door de verwachte of ervaren inspanning die een verandering vergt;
2. Emoties: hierbij ontstaat weerstand door emotionele reacties zoals angst, onzekerheid of frustratie.

Ook in de literatuur over organisatieverandering (Fårte, 2019; Jenssen, 2013; Okumus & Hemmington, 1998) worden diverse aanvullende oorzaken van weerstand besproken, zoals:

1. Wantrouwen: hierbij ontstaat weerstand door wantrouwen in de persoon die de verandering leidt;
2. Angst: hierbij ontstaat weerstand door angst dat men niet in staat is de verandering succesvol uit te voeren;
3. Negatieve impact: hierbij ontstaat weerstand vanuit vrees dat de verandering een negatieve impact zal hebben op sociale relaties.

Er bestaan dus verschillende theoretische modellen en ideeën over de redenen achter weerstand tegen verandering. Toch ontbreekt er een compleet en praktisch overzicht dat communicatieprofessionals direct kunnen toepassen. Onderzoek naar weerstand is verspreid over verschillende disciplines, zoals psychologie, organisatiewetenschappen en communicatiewetenschap, en wordt op uiteenlopende abstractieniveaus benaderd. Dit maakt het lastig om een eenduidig beeld te schetsen van de oorzaken van weerstand en wat deze precies onderscheiden.

Daarnaast is veel empirisch onderzoek toegespitst op specifieke soorten verandering. Een model dat ontwikkeld is voor organisatieverandering, hoeft niet direct toepasbaar te zijn op maatschappelijke veranderingen – en vice versa. Door dit gebrek aan overzicht ontbreekt het ook aan praktische en bruikbare tools om redenen voor weerstand effectief te herkennen. Hierdoor missen communicatieprofessionals en veranderaars essentiële handvatten om in verschillende situaties de meest relevante redenen voor weerstand te identificeren en hier effectief op in te spelen.

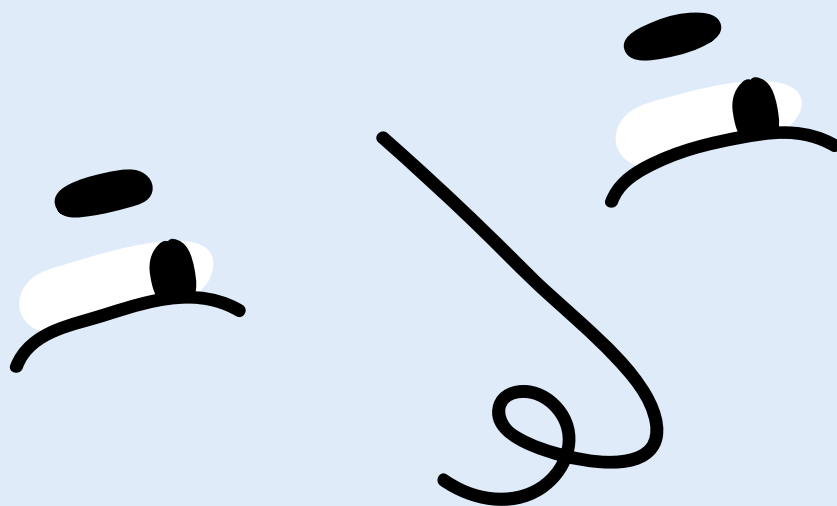
Het doel van dit onderzoek is daarom drieledig:

- 1) het identificeren en helder afbakenen van de belangrijkste oorzaken van weerstand
- 2) in een breed scala aan verandersistuaties, zodat de resultaten bruikbaar zijn in diverse contexten,
- 3) die leiden tot

praktische tools voor communicatieprofessionals om verandersistuaties die (mogelijk) weerstand oproepen te analyseren.

Voor dit onderzoek is een geïntegreerde en systematische aanpak nodig die de belangrijkste inzichten uit de verschillende disciplines samenbrengt, categoriseert, test, en vertaalt naar een tool voor de praktijk. We doen dit op basis van een literatuurstudie, ervaringen van professionals die vaak te maken hebben met verandering en weerstand, twee grootschalige surveys, en het beschrijven van enkele gebruikerscases. Deze kennis en de tools geven communicatieprofessionals inzicht in welke barrières mensen ervaren, zodat zij optimaal kunnen inspelen op de behoeften en zorgen van betrokkenen.

‘Er wordt van je verwacht dat je verandert maar je voelt er weinig voor. Je wil het gewoon niet’



H3

Het onderzoek

Stap 1: Literatuuronderzoek

Doel: In kaart brengen wat er in de wetenschappelijke literatuur bekend is over verschillende redenen voor weerstand tegen verandering.

Hoe: Voor het identificeren van redenen voor weerstand die in eerder onderzoek zijn beschreven, hebben we systematisch artikelen doorzocht binnen verschillende vakgebieden: communicatiewetenschap, psychologie en organisatiewetenschappen. We hebben hierbij zowel naar kwalitatieve, kwantitatieve als theoretische artikelen gekeken. Dit heeft geleid tot een selectie van artikelen waarin een verscheidenheid aan weerstandsredenen werd verondersteld of onderzocht (Fårte, 2019; Fransen, et al., 2015; Harvey & Broyles, 2010; Knowles & Linn, 2004; Knowles & Riner, 2007; Nordgren & Schontal, 2022; Okumus & Hemmington, 1998; Shrivastava, 2011; Suka, 2022). Al deze redenen zijn geïntegreerd in een eerste overzicht van mogelijke redenen waarom mensen weerstand ervaren tegen verandering.

Stap 2: Expertmeetings

Doel: Verkennen welke redenen voor weerstand professionals in de praktijk tegenkomen.

Hoe: In vier expertmeetings is met zestien professionals gesproken over hun ervaringen met weerstand bij veranderingen (i.e., communicatieadviseurs, gedragsdeskundigen, beleidsadviseurs, senior marketeers, managers en HR-adviseurs) uit verschillende sectoren (gemeen-

tes, woningbouw, commerciële technologie, zorg, cultuur, onderwijs, veiligheid en goede doelen). We hebben specifiek gevraagd naar de redenen voor weerstand die zij in de praktijk tegenkomen. Op basis van deze input is het overzicht uit stap 1 verder uitgebreid en uitgewerkt tot stellingen die passen bij de verschillende redenen. Deze zijn vervolgens voorgelegd aan zeven wetenschappers met expertise op het gebied van weerstand in een additionele expertmeeting, en naar aanleiding van hun input aangepast.

Stap 3: Surveyonderzoek

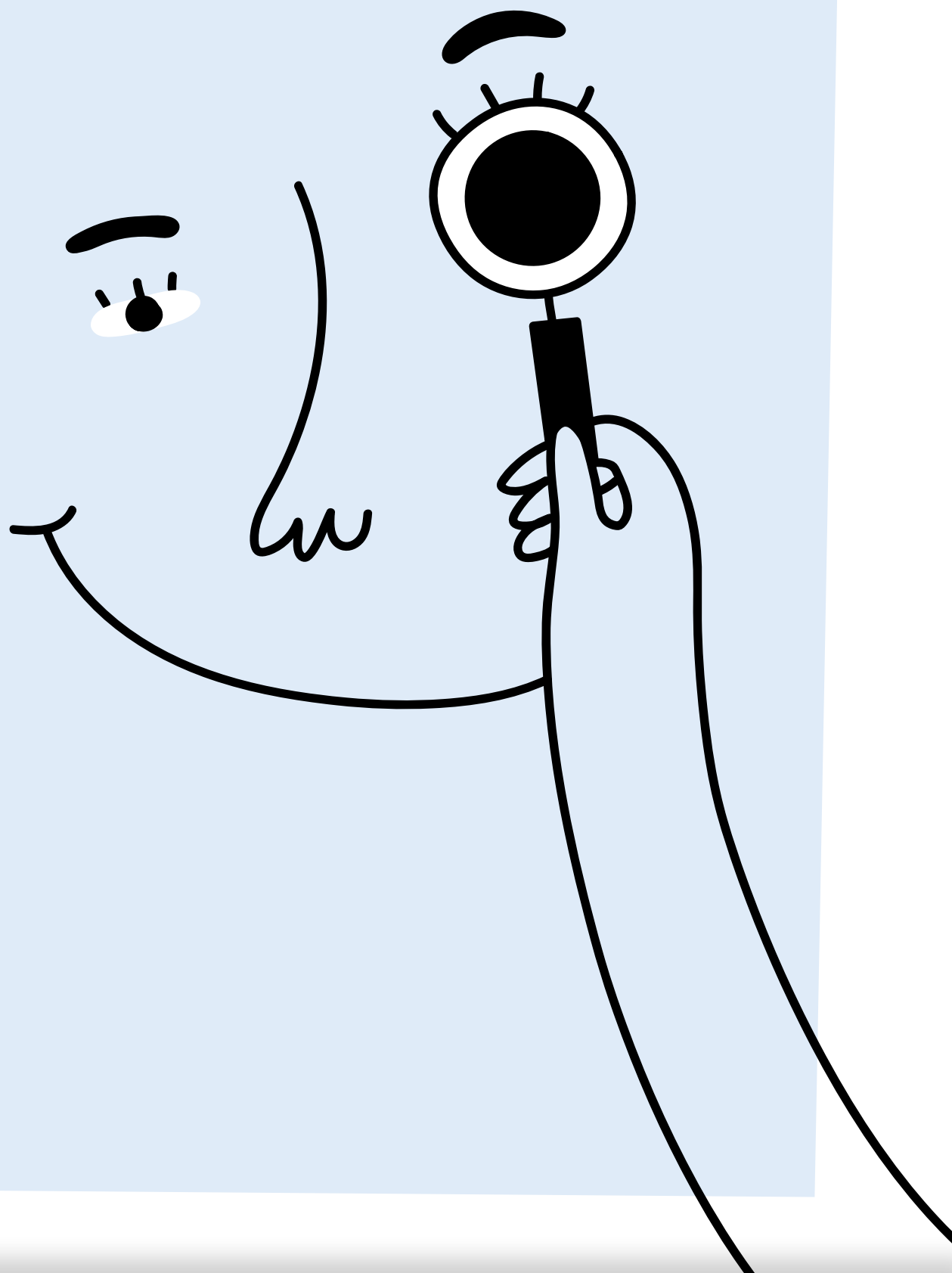
Doel: Het verder identificeren (survey 1) en verifiëren (survey 2) van de redenen voor weerstand, zoals vastgesteld in de eerdere stappen, binnen grote steekproeven.

Hoe: Er zijn twee grootschalige surveys uitgevoerd met elk ongeveer 800 deelnemers. In beide surveys zijn deelnemers gevraagd om een verandering te beschrijven waarbij zij weerstand ervaarden. Vervolgens gaven zij aan de hand van stellingen aan in hoeverre de eerder geïdentificeerde weerstandsredenen van toepassing waren op hun ervaring. De resultaten van survey 1 hebben geleid tot een definitief overzicht van de geïdentificeerde redenen voor weerstand. De data van survey 2 zijn gebruikt om de verschillende soorten veranderingen te categoriseren, om te kunnen onderzoeken of deze van invloed zijn op de ervaren redenen voor weerstand. Daarnaast hebben we in survey 2 ook gevraagd naar de fase van de verandering, namelijk of deze nog bezig of al afgelopen was.

H4

Resultaten

Hier beschrijven we eerst de verschillende soorten veranderingen waartegen de deelnemers in ons onderzoek weerstand ervaren (survey 2). Deze veranderingen hebben we ingedeeld in drie categorieën: persoonlijke situaties (leefstijl en leefsituatie), werkgerelateerde situaties en overige situaties. Deze resultaten illustreren dat de veranderingen waar mensen weerstand tegen ervaren zeer verschillend zijn. Vervolgens duiken we dieper in de onderliggende redenen voor de ervaren weerstand. Waarom ervaren mensen weerstand tegen een verandering? Welke redenen spelen een voorname rol in weerstand? Hoe verschillen deze redenen afhankelijk van het type verandering dat mensen doormaken? En speelt de fase waarin de verandering zich bevindt een rol in waarom mensen weerstand ervaren?





Veranderingen waar mensen weerstand tegen ervaren

In het onderzoek beschreven de deelnemers een verandering waartegen zij weerstand (hebben) ervaren. Het merendeel van de reacties ging over veranderingen in persoonlijke context (51,9 procent), gevolgd door veranderingen in de werkcontext (43,3 procent). De overige 4,8 procent van de deelnemers noemde een ander type verandering. We illustreren deze verandercontexten aan de hand van enkele citaten. Deze citaten zijn geselecteerd om zo illustratief mogelijk het brede spectrum aan weerstandssituaties en meningen weer te geven.¹

De veranderingen die aanleiding gaven tot weerstand waren divers. Veranderingen die wij identificeerden als persoonlijke context betroffen met name aanpassingen in leefstijl en leefsituatie — zoals gezonder eten, sociaal gedrag, duurzamer handelen, maar ook verhuizen of scheiden. Deze veranderingen werden vaak ingegeven door verwachtingen van familieleden, vrienden of professionals zoals artsen, of kwamen voort uit persoonlijke motivatie van de deelnemers zelf.

“De verandering is dat ik het huurhuis moet verlaten waarin ik al elf jaar woon. Mijn verhuurster wil het verkopen, dus zij dringt mij deze verandering op.”

“De verandering betreft het gaan gebruiken van de eco-instellingen op apparaten zoals de wasmachine en vaatwasser. Ik ben er terughoudend in om deze te gebruiken, omdat deze programma's veel langer duren dan de normale. Mijn partner en mijn moeder zeggen steeds dat ik dit moet doen om elektriciteit, water en geld te besparen, maar ik begrijp niet hoe dat mogelijk is, aangezien ze bijna twee keer zo lang duren.”

“De gewenste verandering is dat ik regelmatig ga sporten, minstens drie keer per week. Mijn arts is degene die op deze verandering aandringt vanwege zorgen over mijn gezondheid.”

Veranderingen in een werkcontext varieerden van het volgen van nieuwe procedures op de werkvloer, het werken op andere tijden of

dagen, vaker op kantoor aanwezig zijn, tot het op zich nemen van meer verantwoordelijkheden. Deze veranderingen werden vaak geïnitieerd door de manager of leidinggevende:

“Iemand op het werk werd ontslagen en daardoor werd van mij verwacht dat ik veel werk zou overnemen, wat inhield dat ik nieuwe vaardigheden en taken moest leren waar ik me niet comfortabel bij voelde. Mijn teamleider gaf me eigenlijk geen keuze.”

“De verandering is dat het bedrijf [waar ik voor werk] wilde dat iedereen minstens drie dagen per week naar kantoor zou komen, terwijl dit voorheen niet strikt werd gehandhaafd. Dit werd gewenst door het management op het werk, maar het is moeilijk voor mij vanwege gezondheidsproblemen.”

De overige veranderingen betroffen veranderingen zoals belastingverhoging, het verdwijnen van de mogelijkheid om met cash te betalen, pensioenstelselwijzigingen, covidmaatregelen, censuur en recyclen. Meestal komen deze veranderingen voort uit gewijzigd beleid van de overheid of gemeentes, organisaties of de maatschappij:

“De verandering betreft internetcensuur. De overheid wil de uiting van negatieve meningen (met name ‘haat’) op het internet beperken. [...] Mensen zouden in staat moeten zijn om zich uit te drukken, en anderen zouden hen moeten kunnen uitdagen.”

“Opgeleide mensen, zowel online als in mijn omgeving, verwachten van mij dat ik geloof dat er meer dan twee geslachten zijn. We [...] verzetten ons er krachtig tegen.”

Redenen voor weerstand

Op de volgende pagina's volgt een overzicht van de verschillende redenen voor weerstand tegen verandering die in dit onderzoek zijn geïdentificeerd (survey 1) en geïdentificeerd (survey 2). We hebben deze redenen ingedeeld in twee globale categorieën, namelijk 1) cognitieve weerstand tegen verandering en 2) emotionele weerstand tegen verandering. Een kanttekening hierbij is dat emotionele weerstand cognitieve componenten kan bevatten en vice versa. Deze categorieën sluiten elkaar dus niet altijd helemaal uit maar introduceren wij als houvast om het grote aantal weerstandsredenen te kunnen ordenen.

Voor iedere reden noemen we twee illustratieve uitspraken (zie blauwe kaders), gebaseerd op de observaties en ervaringen die professionals tijdens de expertmeetings met ons deelden. Daarnaast noemen we bij elke reden twee illustratieve situaties (zie blauwe tekst) waarin de betreffende weerstandsreden een belangrijke rol speelde. Deze situaties zijn beschreven door deelnemers van het surveyonderzoek.

‘De gewenste verandering is dat ik regelmatig ga sporten’

1. Deze citaten reflecteren niet de standpunten van Logeion of de auteurs, enkel de standpunten van de deelnemers aan het onderzoek.

Cognitieve weerstand tegen verandering

Deze categorie betreft redenen voor weerstand die vooral gebaseerd zijn op rationele en pragmatische overwegingen. Hier ligt de focus op gedachten, overtuigingen en een kritische evaluatie van de verandering. De praktische gevolgen van de verandering worden geanalyseerd, waarbij afgewogen wordt of de verandering daadwerkelijk nuttig, wenselijk of haalbaar is.



Twijfels effectiviteit

Mensen ervaren weerstand omdat ze de effectiviteit en het succes van de voorgestelde verandering betwijfelen. Zij geloven niet dat de verandering de gewenste resultaten zal opleveren. Deze reden omvat overtuigingen dat de verandering geen verbetering zal brengen, niet effectief zal zijn, of niet succesvol zal worden geïmplementeerd.

- *“Dit lost het probleem niet op.”*
- *“Deze verandering heeft geen meerwaarde.”*
- *“Mijn baas op het werk heeft me gevraagd om het ‘workflowproces’ voor het digitaliseren van grote aantallen papieren documenten te herzien. Het verzoek zal de procesefficiëntie aanzienlijk verminderen en het proces vertragen.”*
- *“De overstap van contant betalen, wat ik het liefst doe, naar alleen cashloze transacties in lokale winkels wordt steeds meer afgedwongen, omdat contant geld niet meer geaccepteerd wordt. Grote supermarkten en zelfs kleinere buurtwinkels weigeren steeds vaker contant geld! [...] Ouderen, mensen met een beperking en degenen zonder smartphone, computer of bankrekening worden hierdoor vergeten en buitengesloten. Ze kunnen niet meer normaal functioneren of de dingen kopen die ze nodig hebben, simpelweg omdat ze geen toegang hebben tot deze technologie!”*



Gebrek persoonlijke relevantie

Mensen ervaren weerstand omdat ze vinden dat de voorgestelde verandering niet relevant of belangrijk voor ze is, hen niet interesseert of niet voldoet aan hun behoeften. Deze overtuigingen leiden tot weerstand omdat de verandering wordt gezien als niet passend of nuttig voor hun persoonlijke situatie of voorkeuren. Hierdoor voelen ze geen noodzaak om de verandering te accepteren of te ondersteunen.

- *“Wat heb ik hieraan?”*
- *“Ik krijg onvoldoende argumenten waarom ik deze verandering zou moeten accepteren.”*
- *“De gewenste verandering is dat mijn werkgever mijn functiebeschrijving aanpast en ineens van me verwacht dat ik extra taken uitvoer die mijn salarisschaal met meerdere niveaus zouden moeten verhogen. Toch blijft mijn salaris hetzelfde, ondanks het feit dat ik verantwoordelijkheden op me neem die normaal gesproken gepaard gaan met een salarisverhoging.”*
- *“Veel mensen willen dat ik stop met roken en vaperen, ook mijn vrouw. Ze blijft er maar over doorgaan, mijn kinderen ook, en ze brengen het voortdurend ter sprake.”*



Ethische bezwaren

Mensen ervaren weerstand omdat ze de voorgestelde verandering als immoreel, onethisch, ongepast of beledigend beschouwen. Deze morele en ethische bezwaren ontstaan wanneer de verandering in strijd lijkt te zijn met hun waarden, normen en overtuigingen. Dit leidt tot weerstand omdat ze het onaanvaardbaar vinden om een verandering te ondersteunen die hun morele of ethische principes schendt.

- *“De verandering is beledigend.”*
- *“Het is onethisch om deze verandering door te voeren.”*
- *“Mijn baas wilde dat ik mijn persoonlijkheid op het werk veranderde omdat die als ‘onprofessioneel’ werd beschouwd. Maar mijn persoonlijkheid maakt mij wie ik ben, en ik vind niet dat het onprofessioneel is.”*
- *“Toen ik 17 was, werd ik zwanger van mijn eerste kind. Mijn ouders wilden dat ik een abortus liet plegen.”*



Twijfels bekwaamheid

Mensen ervaren weerstand omdat ze twijfelen aan de bekwaamheid en expertise van de persoon of organisatie die de verandering leidt. Dit omvat gedachten dat de veranderaar minder ervaren is dan zichzelf, of niet over de nodige competenties beschikt. Deze twijfels leiden tot weerstand omdat mensen moeite hebben om de verandering te accepteren wanneer ze twijfelen aan de capaciteiten van degene die de verandering probeert door te voeren.

- *“Wat kom jij mij als broekie vertellen?”*
- *“Ik ben expert, ik kan dit zelf beter inschatten.”*

- *“Ik werd gevraagd om de manier waarop we op mijn werkplek rapporteren te veranderen door een baas die zeer ongeschoold was in het onderwerp. Ter vergelijking: ik ben een senior accountant met certificeringen. [...] Hij gebruikte logica die elke onervaren zakenman zou gebruiken, maar hij had het duidelijk mis voor degenen met een opleiding in het onderwerp.”*
- *“Een andere ouder wilde dat ik het gedrag van mijn kind aanpakte, maar ik vond juist dat het gedrag van hun kind het probleem was.”*



Voorkeur huidige situatie

Mensen ervaren weerstand omdat ze tevreden zijn met de huidige situatie. Dit omvat overtuigingen dat de huidige situatie prima is zoals die is en goed voor hen werkt. Deze weerstand ontstaat uit de behoefte vast te houden aan het bekende en het comfortabele.

- *“Het is toch goed zoals het is?”*
- *“Ik doe het al jaren zo, waarom moet het nu ineens anders?”*

- *“Ik heb genoeg ervaring opgedaan in mijn huidige rol om promotie te maken, maar ik verzet me hiertegen door niet te solliciteren. [...] Ik wil de rompslomp niet, want ik voel me prettig waar ik ben en met het huidige niveau van verantwoordelijkheid.”*
- *“Ik werd gedwongen om alternatieve woonruimte te zoeken omdat de verhuurder van wie ik huurde besloot de woning om te zetten in een vakantieverblijf in plaats van een huurwoning.”*



Vereiste moeite

Mensen ervaren weerstand omdat ze denken dat de verandering te veel werk of inspanning vereist, omdat ze vinden dat ze te druk zijn en geen tijd hebben voor de verandering, of omdat het hun huidige werklast aanzienlijk zal verhogen. Deze weerstand ontstaat uit de bezorgdheid over de extra belasting en de impact op hun beschikbare tijd en middelen.

- *“Ik ben te druk met andere dingen.”*
- *“Dit is te belastend, ik heb hier geen energie (meer) voor.”*
- *“Op mijn werk werd me verteld dat onze HR-afdeling zou sluiten en dat we zelf onze administratie moesten gaan doen. Als er een probleem was, zou er een centraal punt zijn, maar al snel werd duidelijk dat dit punt onderbemand en overbelast was. Deze verandering werd door het hogere management doorgevoerd om geld te besparen.”*
- *“Mijn moeder wilde dat ik afviel, omdat ik zwaarder was dan ooit tevoren.”*

Emotionele weerstand tegen verandering

Deze categorie omvat redenen voor weerstand die vooral voortkomen uit emotionele en sociale bezwaren tegen de verandering. De focus ligt hierbij op gevoelens, onzekerheden en interpersoonlijke processen.



Onzekerheid competenties

Mensen ervaren weerstand omdat ze onzeker zijn over hun capaciteiten en bezorgd over hun vermogen om de verandering succesvol uit te voeren. Deze weerstand komt dus voort uit twijfels over de eigen competentie en de angst om niet aan de verwachtingen te voldoen of te falen bij de implementatie van de verandering.

- *“Ik ben bang dat ik het niet kan.”*
- *“Ik weet niet hoe ik dit moet doen.”*

- *“Onlangs werd van mij op mijn werk gevraagd om een heel andere klas les te geven. Dit was niet iets wat ik wilde en het maakte me erg ongemakkelijk en onrustig.”*
- *“Mijn partner wil dat ik mijn rijbewijs haal.”*



Beperking autonomie

Mensen ervaren weerstand omdat ze geloven dat de voorgestelde verandering hun vrijheid en autonomie zal ondermijnen, en hen zal verhinderen om dingen op hun eigen manier te doen. Weerstand komt dus voort uit het willen beschermen van persoonlijke vrijheid en zelfbeschikking.

- *“Wie zijn jullie om mij dit op te leggen?”*
- *“Ik wil het op mijn eigen manier doen en zelf beslissen wanneer en hoe.”*

- *“Ik werkte als receptionist in een tandartspraktijk net na de coronaperiode. Op dat moment werd de covid-vaccinatie verplicht voor alle zorgprofessionals, maar ik wilde de covid-vaccinatie niet nemen. Daarom heb ik mijn baan opgezegd en ben ik overstapt naar een totaal andere rol, waarbij ik vanuit huis werkte. Dit betekende een salarisverlaging en werken voor het minimumloon gedurende een jaar.”*
- *“Een medische diagnose waardoor een specialist me adviseerde mijn levensstijl te veranderen. Mij werd aangeraden te stoppen met kajakken, maar ik verzette me er sterk tegen. De beperking heeft mijn leven veranderd, maar ik weiger toe te laten dat het me ervan weerhoudt de dingen te doen die ik leuk vind.”*



Gebrek betrokkenheid

Mensen ervaren weerstand omdat ze vinden dat ze onvoldoende betrokken zijn bij het besluitvormingsproces of geen invloed hebben gehad op de verandering. Deze weerstand komt voort uit een gevoel van uitsluiting en gebrek aan zeggenschap, wat leidt tot verzet tegen de verandering omdat mensen zich niet erkend of gewaardeerd voelen in het proces.

- *“Ik voel me in dezen niet gezien of gehoord.”*
- *“Ik voel me overvallen.”*

- *“Mijn senior leidinggevende veranderde mijn functie; ik was een datascientist en werd gevraagd om een leidinggevende rol op me te nemen. Ik hou niet van leidinggeven en werk liever met data, dus dit was een verandering waar ik niet blij mee was. Toch werd de verandering doorgevoerd, en ik moest ermee instemmen als ik mijn salaris wilde behouden.”*
- *“Een verandering waar ik weerstand tegen voelde, was toen ik tijdens de middelbare school naar een andere school moest. Het waren mijn ouders die wilden dat ik van school zou veranderen. Ik was verdrietig over deze verandering omdat ik mijn vrienden op school zag.”*



Entitlement

Mensen ervaren weerstand omdat ze geloven dat ze recht hebben op een betere situatie en zich oneerlijk behandeld voelen. Deze weerstand komt voort uit een diepgeworteld gevoel van ontevredenheid over hoe de verandering hen raakt of hoe zij worden behandeld in het proces.

- *“Er zijn ook mensen die het niet hoeven doen en dat vind ik niet terecht.”*
- *“Dit is onrechtvaardig voor mij: ik voel me tekortgedaan.”*
- *“Eerder dit jaar wilde mijn werkgever dat ik mijn werkdagen en -uren volledig zou veranderen.”*
- *“De gewenste verandering is dat mijn man een scheiding wil. Ik niet. Dit zal mijn persoonlijke en financiële leven enorm veranderen. Het betekent dat ik werk moet gaan zoeken en zal problemen veroorzaken voor mijn kinderen.”*



Zorgen sociale consequenties

Mensen ervaren weerstand omdat ze bezorgd zijn over hoe de verandering een negatieve invloed zal hebben op de manier waarop anderen hen zien of op hen zullen reageren. Deze zorgen leiden tot weerstand omdat mensen bang zijn voor de impact van de verandering op hun relaties en imago.

- *“Ik wil niet dat mensen anders naar me gaan kijken.”*
- *“Ik kom met deze verandering minder goed uit de verf.”*
- *“Toen mijn partner van mij verwachtte dat ik meer uren ging werken om zijn verlies aan uren te compenseren doordat hij parttime moest gaan werken.”*
- *“Stoppen met alcohol drinken.”*



Angst voor onbekende

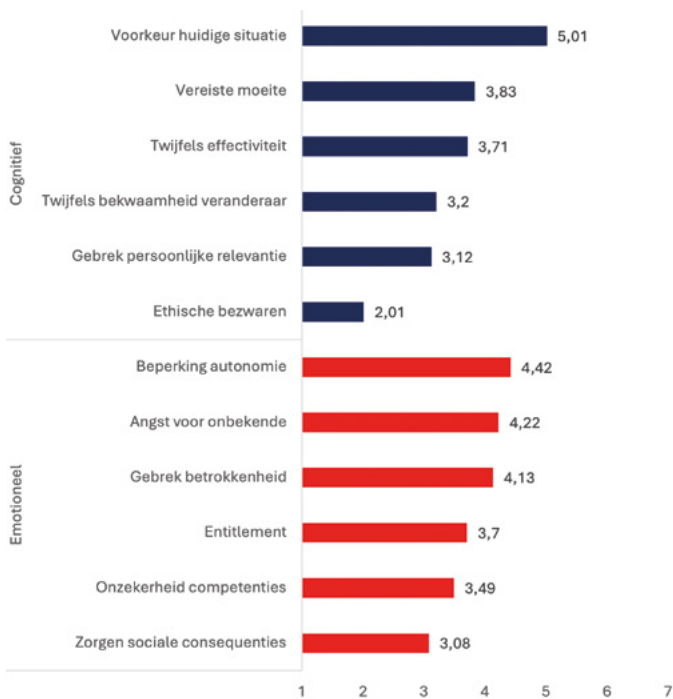
Mensen ervaren weerstand omdat ze angst hebben voor het onbekende en ongemak voelen bij ambiguïteit en onzekere uitkomsten. Deze weerstand komt voort uit een verlangen naar duidelijkheid en voorspelbaarheid, waarbij het gebrek aan duidelijkheid over de verandering leidt tot angst en verzet.

- *“Ik weet niet waar dit heen gaat en wat ik kan verwachten.”*
- *“De verandering is te onduidelijk.”*
- *“Vanwege een combinatie van persoonlijke en werkredenen werd mij gevraagd om van het ene deel van het land naar het andere te verhuizen om te wonen en te werken. Ik werd onder druk gezet door mijn partner en mijn werkgever om dit te doen.”*
- *“Ik ben momenteel zwanger en heb moeite met de hoeveelheid veranderingen die op mijn pad zijn gekomen. Ik kan niet meer rennen, geen alcohol drinken, niet eten zoals ik wil, mijn uithoudingsvermogen is afgenomen, ik voel me constant ongemakkelijk... het is veel! De verandering is iets wat ik wilde, maar het voelt ook alsof het tegelijkertijd over mij heen komt. Alsof ik er geen controle over heb.”*

Ordering van weerstandsredenen

In survey 2 gaven de deelnemers aan in hoeverre de verschillende redenen voor weerstand van toepassing waren op de door hen beschreven verandering. In figuur 1 zijn de gemiddelde scores van de verschillende (als cognitief en emotioneel gecategoriseerde) redenen te zien. De redenen ‘voorkeur huidige situatie’, ‘beperking autonomie’, ‘angst voor onbekende’ en ‘gebrek betrokkenheid’ scoren het hoogst, wat betekent dat deze het meest relevant waren voor de beschreven veranderingen. Aan de andere kant scoort de reden ‘ethische bezwaren’ opvallend laag, wat aangeeft dat deze reden in deze steekproef van deelnemers en veranderingen minder van toepassing was. Het is echter belangrijk te benadrukken dat elke deelnemer een individuele, unieke verandering heeft beschreven en diens antwoorden baseerde op die specifieke verandering. Daarom hoeft deze ordening van redenen niet op andere situaties van toepassing te zijn: welke redenen het meest belangrijk zijn hangt mogelijk af van de specifieke verandersituatie of fase waarin de verandering zich bevindt.

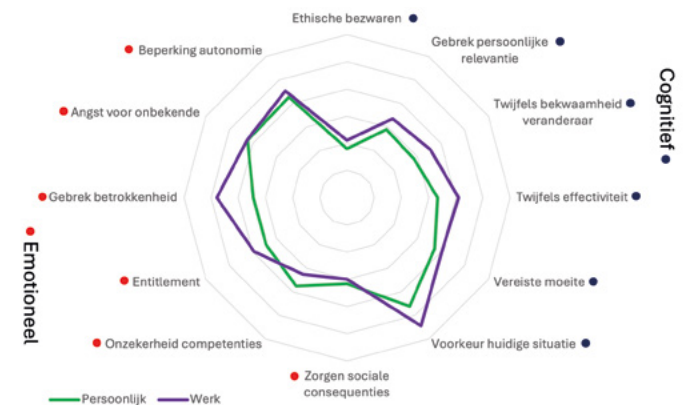
Figuur 1. Rangorde van Cognitieve en Emotionele redenen



Weerstandsredenen per verandercontext

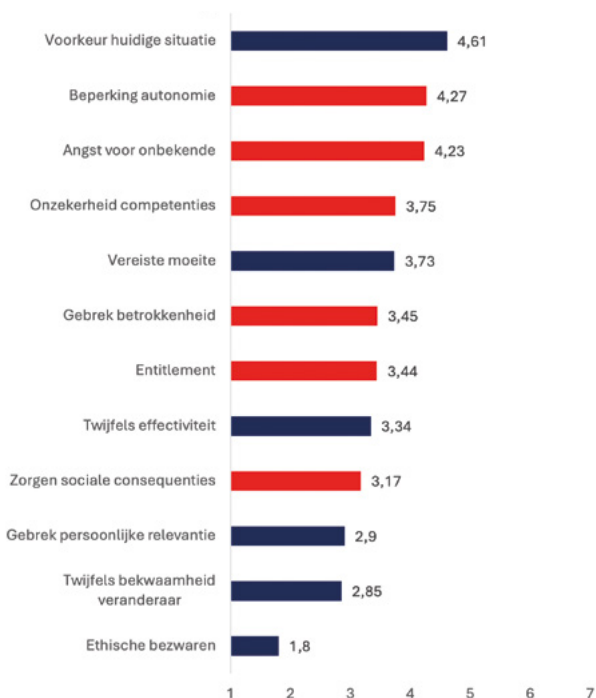
De redenen voor weerstand die mensen ervaren kunnen contextafhankelijk zijn. We waren daarom benieuwd of bepaalde redenen belangrijker waren in bepaalde verandersituaties. Hierbij hebben we onderscheid gemaakt tussen veranderingen in een persoonlijke versus werkgerelateerde context. De overige veranderingen lieten we buiten beschouwing omdat dergelijke veranderingen weinig genoemd werden. Figuur 2 laat zien dat mensen vrijwel alle redenen voor weerstand significant sterker ervaren in een werkcontext dan in een persoonlijke context. Uitzonderingen hierop zijn ‘beperking van autonomie’, ‘angst voor het onbekende’ en ‘zorgen over sociale consequenties’ – deze kwamen in beide contexten ongeveer even sterk voor. Alleen ‘onzekerheid over eigen competenties’ werd significant sterker ervaren in een persoonlijke dan werkgerelateerde context.

Figuur 2. Cognitieve en emotionele redenen voor weerstand naar context (persoonlijk en werkgerelateerd)

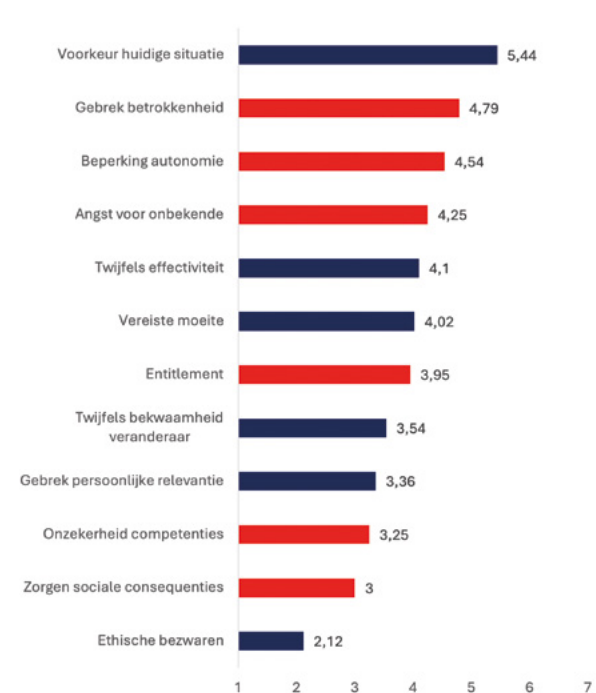


In figuur 3 is te zien welke redenen per verandersituatie het meest en minst ervaren werden in het onderzoek. In beide situaties wordt ‘voorkeur huidige situatie’ als het meest van toepassing ervaren en ‘ethische bezwaren’ als minst van toepassing. Toch zijn er interessante accentverschillen per context: ‘gebrek betrokkenheid’ staat in de werkcontext op plek 2, maar in een persoonlijke context pas op plek 6. Dit suggereert dat betrokkenheid bij besluitvorming op het werk een grotere rol speelt in hoe mensen weerstand ervaren dan buiten het werk. ‘Onzekerheid over eigen competenties’ staat relatief hoog in de rangorde van redenen voor weerstand in de persoonlijke context (plek 4), terwijl deze reden laag staat in de werkcontext (plek 10). In persoonlijke veranderingen – zoals gezonder leven of duurzamer handelen – lijken mensen dus eerder te twijfelen aan hun eigen kunnen.

Figuur 3a. Rangorde van Cognitieve en Emotionele redenen: Persoonlijk



Figuur 3b. Rangorde van Cognitieve en Emotionele redenen: Werk

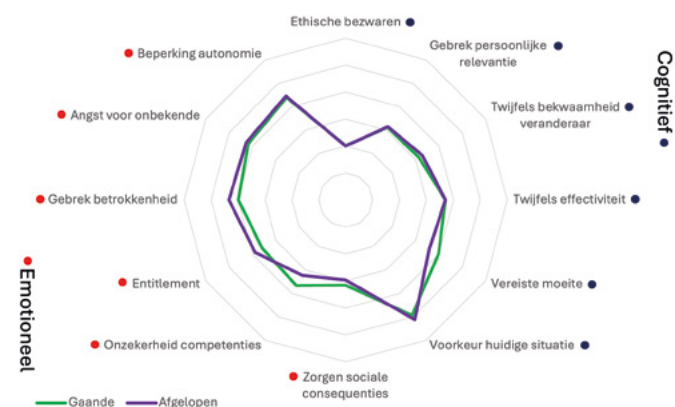


Weerstandsredenen per veranderfase

Voor communicatieprofessionals is het moment waarop weerstand optreedt van belang: ervaren mensen vooral weerstand aan het begin van een verandering, of blijven bepaalde bezwaren ook bestaan nadat de verandering is doorgevoerd? Dit inzicht kan helpen om communicatie-inspanningen beter te timen. Om deze reden maakten we een onderscheid in of de (implementatie van) de verandering nog gaande is of al is beëindigd.

Figuur 4 laat zien dat er niet veel verschillen zijn in de redenen voor weerstand, afhankelijk van of de verandering nog gaande is of al beëindigd is.

Figuur 4. Cognitieve en emotionele redenen voor weerstand naar fase (afgelopen en nog gaande)



We zien wel dat 'onzekerheid competenties' en 'vereiste moeite' als meer van toepassing worden ervaren tijdens een lopende verandering vergeleken met een verandering die al voorbij is. Mensen maken zich tijdens een lopende verandering dus meer zorgen of ze de verandering aankunnen en of de inspanning het waard is dan wanneer de verandering al klaar is. Aan de andere kant blijken 'gebrek betrokkenheid' en 'entitlement' belangrijker wanneer de verandering is afgerond vergeleken met een nog lopende verandering. Mensen lijken dus vooral na afloop van (versus tijdens) een verandering weerstand te ervaren doordat ze onvoldoende meegenomen zijn in het veranderproces en zich oneerlijk behandeld voelen. De verschillen zijn significant maar klein.

H5

De 12 gezichten van weerstand: waarom nuance cruciaal is

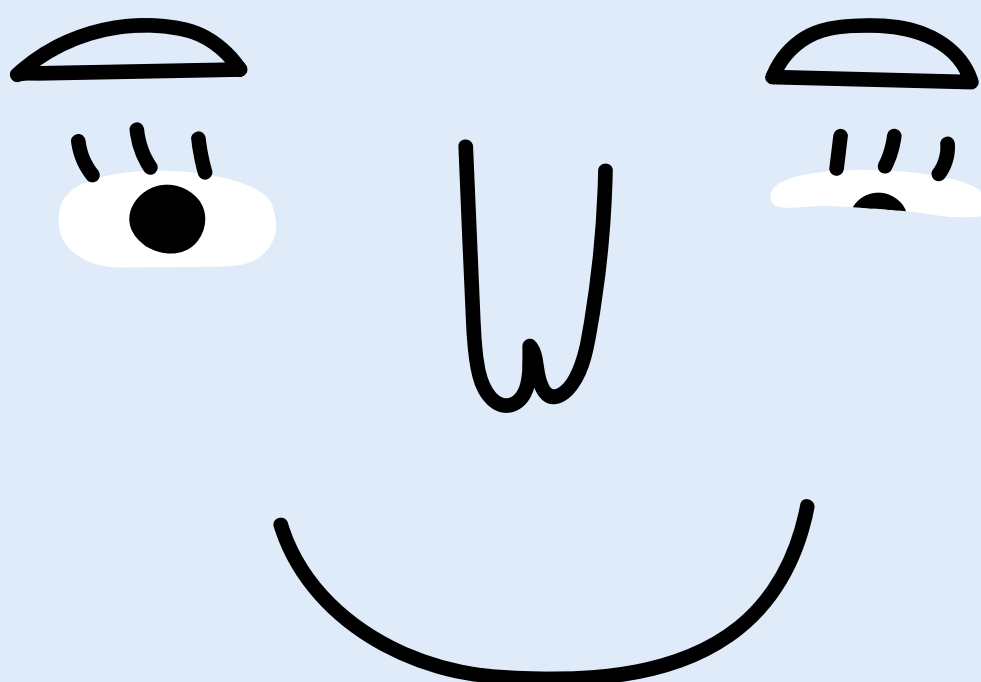
In dit onderzoek hebben we op een systematische en empirische manier verschillende redenen voor weerstand geïdentificeerd en geïdentificeerd. Op basis van de literatuur, expertmeetings en surveys hebben we 12 redenen voor weerstand kunnen vaststellen.

Waar eerdere modellen, zoals die van Knowles en Riner (2007) en Nordgren en Schontal (2021), belangrijke globale oorzaken voor weerstand identificeren, hebben wij op basis van de inzichten uit ons onderzoek een meer specifieke, concrete en uitgebreide lijst van redenen opgesteld. Een belangrijk verschil tussen deze modellen en ons onderzoek is dat eerdere modellen veelal een generalistisch onderscheid maken zoals reactance, inertie, scepticisme en emoties. Deze brede categorieën helpen om fundamentele oorzaken op hoofdlijnen te begrijpen. Ze schieten echter tekort in het onderscheiden van de specifieke, identificeerbare, situatieafhankelijke redenen die inzicht geven in de onderliggende overtuigingen, behoeften en zorgen bij weerstand.

Zo blijkt uit ons onderzoek dat weerstand kan voortkomen uit twijfels over de effectiviteit van een verandering maar ook uit twijfels over de bekwaamheid van de veranderaar – twee verschillende zorgen die in eerdere modellen beide onder ‘scepticisme’ zouden vallen. Deze twee specifieke redenen leggen echter een andere oorzaak van de weerstand bloot, die logischerwijs een andere aanpak vereist. Dit essentiële inzicht zou op basis van de eerdere globale categorisering gemist worden. Hetzelfde geldt bijvoorbeeld voor weerstand door beperkte autonomie en een gebrek aan betrokkenheid, die op basis van eerdere kennis beide onder ‘reactance’ zouden worden geschaard. Daarnaast omvat de eerdere globale categorie ‘emoties’ diverse specifieke, aan te pakken oorzaken, zoals: angst voor het onbekende, zorgen over sociale consequenties en onzekerheid over eigen competenties. Juist die

verfijning is cruciaal, omdat elk van deze emoties een andere aanpak vraagt in de communicatie. Ons onderzoek biedt daarmee belangrijke inzichten die communicatieprofessionals en veranderaars helpen om gericht in te spelen op de specifieke oorzaken van weerstand.

Daarnaast heeft dit onderzoek redenen voor weerstand geïdentificeerd die in eerder wetenschappelijk onderzoek niet expliciet als zodanig zijn benoemd. Voorbeelden hiervan zijn entitlement (het gevoel recht te hebben op een betere situatie) en ethische bezwaren. Ook worden enkele redenen, zoals de vereiste moeite en onzekerheid over de eigen competenties, in de literatuur en bestaande interventieprogramma's soms geclassificeerd als gedragsbepalers, factoren die invloed hebben op gedrag, in plaats van als directe oorzaken van weerstand (zie bijvoorbeeld CASI). Echter, uit ons onderzoek blijkt dat deze constructen wel degelijk ervaren worden als belangrijke redenen voor weerstand tegen verandering. Dit benadrukt het belang van een benadering die niet alleen theoretisch beredeneerd is, maar die ook toetst hoe weerstand in de praktijk wordt ervaren. Daarbij hebben we verschillende redenen voor weerstand op een eenzelfde, specifiek niveau gedefinieerd en vervolgens empirisch onderzocht. Dit heeft geleid tot een overzicht met heldere, onderscheidende, wetenschappelijk onderbouwde redenen. Hierdoor biedt ons onderzoek een completer en praktisch toepasbaar inzicht in de onderliggende oorzaken van weerstand. Hiermee bieden we communicatieprofessionals en veranderaars concrete handvatten om weerstand beter te begrijpen én gericht aan te pakken.



H6

De Weerstand in Kaart- toolbox

Als communicatieprofessional sta je vaak voor de uitdaging om te communiceren over een verandering die mogelijk weerstand oproept. De eerste, essentiële stap om hier goed op in te spelen is het herkennen van de reden(en) voor weerstand in de betreffende verandersistuatie. Om communicatieprofessionals hierbij te ondersteunen, hebben we twee praktische tools ontwikkeld die helpen om weerstand inzichtelijk te maken.

Voor beide tools geldt dat ze creatief en naar eigen inzicht gebruikt kunnen worden, passend bij de situatie, doelgroep, timing en gevoeligheden. We doen per tool een suggestie voor gebruik:

Tool 1: Het Weerstand in Kaart-spel – inzetbaar als gespreksstarter om in dialoog met de doelgroep redenen voor weerstand te verkennen;

Tool 2: De Weerstand in Kaart-scan – te gebruiken als analyse-instrument voor communicatieprofessionals die zelfstandig inzicht willen krijgen in redenen voor mogelijke weerstand.

Echter, er zijn legio andere mogelijkheden. Zo kunnen de vragen op de kaarten uit het spel dienen als inspiratie voor een open gesprek met de doelgroep, of kunnen de elementen uit de scan worden gebruikt om interviewdata te analyseren. Ook kunnen de tools gecombineerd worden. Zo kan de scan worden gebruikt als voorbereiding op het spel. Wanneer in dit geval uit de scan blijkt dat enkele redenen bij voorbaat irrelevant zijn voor de betreffende verandersistuatie, kan ervoor worden gekozen om deze uit het spel weg te laten. We nodigen je hiermee uit om de tools op zo'n manier toe te passen dat ze optimaal passen bij de verandersistuatie en jouw specifieke wensen en mogelijkheden.



Methodische verantwoording van de toolbox

Tijdens de expertmeetings hebben we professionals gevraagd hoe een praktisch bruikbare toolbox voor het vaststellen van weerstandsredenen eruit zou moeten zien. Vervolgens hebben we in drie verdiepende een-op-eengesprekken met professionals verder onderzocht welke kenmerken zo'n toolbox nodig heeft om daadwerkelijk toepasbaar te zijn in de praktijk.

Op basis van deze inzichten bleek er behoefte te zijn aan twee soorten tools die communicatieprofessionals in staat stellen om in elke nieuwe verandarsituatie gericht te identificeren welke redenen voor weerstand een rol spelen. Deze tools kunnen ingezet worden als inventarisatie vóór de verandering, monitoring tijdens de verandering, en analyse na de verandering.

Daarnaast bleek er behoefte aan een tool met concrete communicatiestrategieën voor iedere weerstandsreden. Zo'n tool valt buiten het bestek van dit onderzoek, want deze zal pas ontwikkeld kunnen worden na mogelijk vervolgonderzoek waarin de effectiviteit van bepaalde communicatiestrategieën voor de 12 specifieke weerstandsredenen wordt onderzocht. Wel hebben we in beide tools ruimte gecreëerd voor het maken van een concreet actieplan op basis van de relevante redenen. Dit actieplan kan als kompas dienen bij het opzetten van een optimale communicatiestrategie.

De tools zijn door verschillende professionals uitgetoetst (zie ervaringen uit de praktijk) en de feedback die we op basis hiervan hebben gekregen hebben we gebruikt om de instructies voor het gebruik van de tools aan te passen.

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 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?

‘Door samen het gesprek aan te gaan over de verandering en de onderliggende redenen voor (potentiële) weerstand kun je meerdere voordelen bereiken’

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?

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.

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?

**Cognitieve
weerstand**

Emotionele weerstand

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?

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?

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



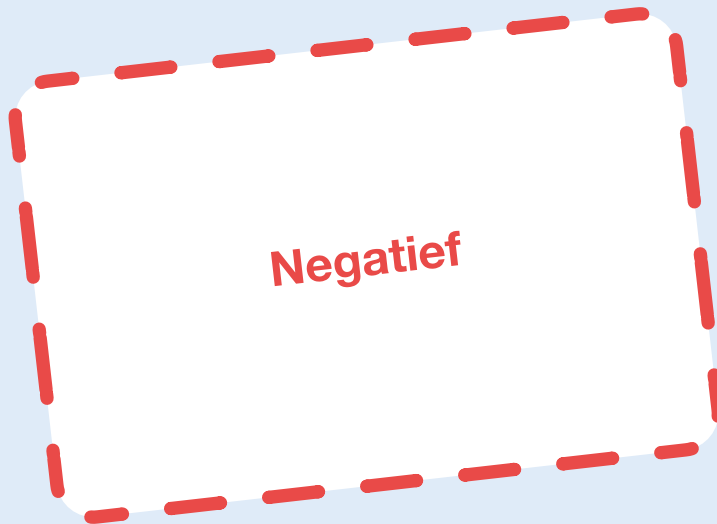
- In hoeverre heb je de vaardigheden?
- In hoeverre heb je de competenties?

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?

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).



Irrelevant

Het thema is onbelangrijk
in het licht van de
verandering



Reden voor weerstand	Hoe omgaan met deze weerstandsreden?

Gewenste verandering:**Doelgroep:****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.

**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.

H7

Ervaringen uit de praktijk

Weerstand in Kaart-spel

De professionals

Wij, dr. Ivar Vermeulen, universitair hoofddocent Communicatiewetenschap en Floor Tazelaar, onderzoeksassistent, werken in een interdisciplinair team aan een grootschalig onderzoek naar spits spreiding rondom de Amsterdamse Zuidas. Dit onderzoek wordt uitgevoerd vanuit de Vrije Universiteit Amsterdam (VU).

De verandingsituatie

Spits spreiding vereist, net als andere gedragsveranderingen, een aanpassing in het gedrag van burgers. Om inzicht te krijgen in de weerstand tegen spits spreiding en met name de verschillende potentiële oplossingen, hebben we gebruikgemaakt van het Weerstand in Kaart-spel.

De ervaringen

We hebben het instrument toegepast in drie focusgroepen van elk een uur. Hierbij hielden we ons aan de werkwijze zoals beschreven in de instructie. Vervolgens bespraken we in de focusgroep drie mogelijke oplossingen voor spits spreiding. Per oplossing/verandering kregen de deelnemers gezamenlijk twaalf kaarten, die we onderling verdeelden. De kaarten werden vervolgens door de deelnemers op het bord geplaatst.

Na het plaatsen van de kaarten bespraken we samen met de deelnemers eerst de kaarten op het rode vlak. Hierbij stelden we vragen als: "Waarom heb je dit kaartje hier neergelegd?" en "Is iedereen het hiermee eens?". Vervolgens behandelden we de kaarten op de andere vlakken. In sommige gevallen leidde dit tot discussie, vooral wanneer deelnemers het niet eens waren over de plaatsing van een kaart. Terwijl sommigen een kaart bij groen plaatsten, vonden anderen dat het bij rood hoorde.

De inzichten

Sterke punten van de kaarten zijn de hoofdvraag en de vervolgvragen. De vervolgvragen dragen bij aan de begrijpelijkheid van de hoofdvraag. De hoofdvragen vonden deelnemers soms moeilijk te interpreteren, maar de vervolgvragen hielpen hierbij.

Doordat we verschillende oplossingen/veranderingen bespraken, kregen we een goed inzicht in welke oplossingen op meer weerstand stuitten en welke specifieke bezwaren hierbij speelden.

Het instrument heeft ons veel waardevolle inzichten opgeleverd. Het bood structuur aan de focusgroepen en gaf ons direct een overzicht van de weerstand bij de verschillende oplossingen. Het hielp dus om inzicht te krijgen in welke veranderingen meer of minder weerstand oproepen en waarom. Al met al is het een waardevol hulpmiddel bij onderzoek naar gedragsverandering en spits spreiding.

Weerstand in Kaart-scan 1

De professionals

Wij, Joost Loef en Martijn Bemelmans, zijn gedragsadviseurs bij de Dienst Publiek en Communicatie (DPC), onderdeel van het ministerie van Algemene Zaken. DPC ondersteunt de Rijksoverheid bij de communicatie met publiek en professionals. Het gedragsteam van DPC adviseert over de toepassing van gedragsinzichten in communicatie. Daarvoor is het Communicatie Activatie Strategie Instrument (CASI) ontwikkeld. De opbrengst van CASI is een gedragsstrategie die de basis vormt voor communicatieve interventies. CASI kan ingezet worden voor zowel gerichte, kleinschalige interventies als voor crossmediale communicatie gericht op grote publieksgroepen.

De verandingsituatie

Wij hebben de scan gebruikt tijdens een onderzoek dat is uitgevoerd in opdracht van De Publieke Ontwerppraktijk (PONT). Ons gedragsteam adviseert PONT over hoe je ambtenaren kunt stimuleren om een ontwerpende aanpak toe te passen op (complexe) maatschappelijke vraagstukken. Als onderdeel van dit CASI-traject heeft kwalitatief onderzoeksbureau MARE interviews gehouden met opdrachtgevers en potentiële opdrachtgevers binnen de overheid (ministeries, uitvoeringsorganisaties, gemeenten) om te kijken wat hen motiveert en belemmert om een ontwerpende aanpak toe te passen in beleid of uitvoering in plaats van hun gebruikelijke aanpak.

De ervaringen

Wij hebben de Weerstand in Kaart-scan op twee manieren gebruikt. Als eerste hebben we het overzicht van de 12 redenen voor weerstand naast de CASI-gedragsbepalers gelegd. Ondanks dat wij niet al deze redenen als weerstand zouden categoriseren, biedt het een mooi en op onderzoek gebaseerd overzicht van redenen voor mensen om een bepaald doelgedrag niet te vertonen. Zo zou in CASI onzekerheid over competenties bijvoorbeeld onder de gedragsbepaler 'kunnen' vallen. Ook voegt het soms iets toe aan bepaalde CASI-gedragsbepalers: een 'gebrek aan betrokkenheid in het proces' zien we als een extra reden voor aversie, naast 'beperking van autonomie'.

Als tweede hebben we de Weerstand in Kaart-scan gebruikt om te kijken of we in de interviewverslagen van het onderzoek voor PONT de verschillende redenen voor weerstand konden herkennen. Dat bleek goed te werken. Met behulp van de voorbeeldcitaten uit dit whitepaper kun je in gespreksverslagen heel makkelijk de redenen herkennen. Uiteindelijk kwamen 9 van de 12 redenen voor weerstand terug in het onderzoek. Je kunt de scan dus niet alleen in de voorbereiding, maar ook tijdens een gedragstraject gebruiken, als analysetool.

De inzichten

Het instrument heeft ons geïnspireerd om te verkennen of we de vraag 'waarom doe je iets niet?' gecombineerd met een goed onderbouwd overzicht van redenen, een prominenter plaats in het pretesten van communicatie kunnen geven.

Ook al hebben we het Weerstand in Kaart-spel zelf nog niet op die manier gebruikt, lijkt het ons een hele interessante. Met behulp van kaartjes maak je het voor mensen uit je doelgroep makkelijker om aan te geven waar volgens hen de reden zit om een bepaald doelgedrag niet te vertonen. Je hoeft dat dan niet per se zelf goed te kunnen verwoorden, je kunt gewoon kijken naar de kaartjes met mogelijke redenen. Ook helpt het overzicht deelnemers om dingen aan te geven die ze spontaan niet zo snel zouden noemen of aan zouden denken.

Weerstand in Kaart-scan 2

De professional

Ik, Marinka van Vliet, werk als senior-adviseur/adjunct-directeur bij Bureau Buhrs, een bureau op het gebied van communicatie, participatie en gebiedsmarketing. Ik houd me met name bezig met participatie; zowel participatiebeleid, en -strategie, als uitvoering van participatietrajecten. Dat doe ik vooral voor gemeenten woningcorporaties en ontwikkelaars. Bij participatie hebben we altijd te maken met enige vorm van weerstand. De weerstand zien we bij inwoners, maar soms ook bij medewerkers of bestuurders van de gemeente. Ook voor gemeenten is participatie organiseren vaak nieuw; het vergt een andere manier van werken. Meer loslaten en anderen (inwoners, ondernemers etc.) ruimte geven om mee te denken of mee te doen.

De verandersituatie

Ik heb een case bij een gemeente over participatie bij een herontwikkeling van een locatie, waar veel weerstand op is gekomen, en waar wij nu een nieuw participatietraject gaan inrichten en begeleiden. Er is dus ook al veel gebeurd en het vertrouwen tussen gemeente en inwoners heeft een dreun gekregen. Ik heb de Weerstand in Kaart-scan in de analysefase ingezet, om beter begrip te krijgen van de weerstand die er bestaat.

De ervaringen

Voor de eigen voorbereiding en de analyse, en voor beter begrip, was de scan een handige tool. Het gaf mij inzicht in de verschillende vormen van weerstand die kunnen bestaan. Hierdoor kon ik beter in gesprek met de partijen (gemeente en groep bewoners), kon ik goed luisteren en doorvragen op waar de 'pijn' zit.

De inzichten

De scan is vooral nuttig om op een gestructureerde manier meer begrip te krijgen over verschillende typen weerstand. Hierdoor kun je je analyse verrijken. Hoewel de tool niet is ontworpen om handvatten te geven voor specifiek participatietrajecten, hebben we met de inzichten het volgende gedaan:

- **Twijfels over bekwaamheid:** dit speelt aan beide kanten (bij inwoners en gemeente). Dus hier is het samen in gesprek gaan over onderwerpen heel belangrijk. Ook de mogelijkheid om samen een expert op onderwerpen uit te nodigen en te zorgen voor Joint Fact Finding is hier van belang. Hiervoor hebben we ruimte ingebouwd in het participatieproces.
- **Gebrek aan betrokkenheid:** dit hebben we erkend rondom het vorige proces en voor het komende participatieproces geborgd door bewoners een volwaardige plek te geven naast de gemeente. Ook hebben we het participatieplan in een gezamenlijke sessie besproken en opmerkingen van beide kanten evenredig meegenomen.
- **Angst voor negatieve evaluaties:** bewoners waren bang dat zij worden gezien als afgevaardigden van de buurt. Dit hebben we weten weg te halen door aan te geven dat ze op persoonlijke titel deelnemen aan het proces. En er ook zo over te communiceren.
- **Angst voor het onbekende:** deze reden speelt vooral bij de gemeente zelf. Participatie is echt een andere manier van werken, loslaten, ruimte geven, jouw expertise is niet de enige expertise etc. Het helpt dat we ze bij de hand nemen en begeleiden in het opzetten en uitvoeren van de participatie.

Weerstand in Kaart-scan 3

De professional

Ik, Eva van Workum, werk voor Behaviour Club als senior gedragsadviseur en houd me bezig met een diversiteit aan opdrachten, zoals gedragsveranderingstrajecten en onderzoeken. Daarnaast werk ik regelmatig samen met ons zusterbureau, Bureau Buhrs, vooral bij participatietrajecten waarbij (ongewenst) gedrag of weerstand een belangrijke rol speelt. Een voorbeeld hiervan is een participatie- en communicatietraject rondom de opvang van vluchtelingen.

De verandersituatie

Ik heb de scan gebruikt om de verschillende typen weerstand te identificeren in het kader van een communicatie- en participatietraject rondom de opvang van asielzoekers.

De ervaringen

Ik heb de Weerstand in Kaart-scan in plaats van het spel gebruikt, omdat direct in gesprek gaan over weerstanden in dit geval te gevoelig was. De scan bood een prettige en praktische oplossing, omdat ik deze zelfstandig kon toepassen. Het gebruik van de scan sluit goed aan bij mijn normale manier van werken.

Aanbeveling voor gebruik

De scan is vooral nuttig om op een gestructureerde manier over weerstand na te denken. Een mooie vervolgstap zou zijn als de scan ook concrete tips, technieken of strategieën zou bieden die aansluiten bij de verschillende typen weerstand. Voor situaties waarin de oorzaken van weerstand nog niet duidelijk zijn, kan de scan bijzonder verhelderend werken.



H8

Whitepaper in 1 minuut

- Verandering roept vaak weerstand op.
- Het is belangrijk om te weten wat de onderliggende redenen voor weerstand zijn omdat dit inzicht geeft in de behoeften en zorgen van de betrokkenen.
- Inzicht in de redenen voor weerstand kan communicatie-professionals helpen bij het ontwerpen van effectieve communicatie rondom verandering.
- Op basis van de literatuur, opgehaalde praktijkervaringen en surveyonderzoek hebben we in dit whitepaper voor het eerst de redenen voor weerstand op een gestructureerde en empirische manier in kaart gebracht.
- We identificeerden twaalf verschillende redenen voor weerstand. Deze redenen lijken een rol te spelen in alle stadia van het veranderproces. Echter, bepaalde redenen lijken relevanter dan andere. In hoeverre zij een rol spelen kan per situatie verschillen.
- De identificatie, verfijning en opgestelde definities van de verschillende redenen zijn cruciaal omdat elk van deze redenen een andere aanpak vereist in de veranderstrategie en de communicatie.
- Op basis van de inzichten ontwikkelden we een praktisch toepasbare toolbox met het 'Weerstand in Kaart-spel' en de 'Weerstand in Kaart-scan'. Deze tools zijn in te zetten door communicatieprofessionals en veranderaars om weerstand te herkennen, analyseren, en vervolgens te adresseren.

Over de onderzoekers



Prof. dr. Marieke L. Fransen is als hoogleraar communicatie en media verbonden aan het Behavioral Science Institute aan de Radboud Universiteit. Haar onderzoek gaat over weerstand tegen verandering. Met haar onderzoek probeert zij de volgende vragen te beantwoorden. Waarom ervaren mensen weerstand? Hoe wordt weerstand tegen verandering geuit? Hoe kun je effectief omgaan met weerstand? En hoe kun je weerstand aanmoedigen?



Dr. Lisa Vandeberg is universitair docent Communicatiewetenschap aan het Behavioral Science Institute van de Radboud Universiteit en senior onderzoeker bij het Radboudumc. Haar onderzoek richt zich op het effect van informerende of overtuigende communicatie op verschillende psychologische processen (zoals weerstand, emoties en bias, op bewust en onbewust niveau) en daaropvolgend begrip van de boodschap, overtuigingen en gedrag.



Dr. Adriaan Denkers is onafhankelijk sociaal wetenschapper. Zijn onderzoeksveld bevindt zich op het grensvlak tussen psychologie en recht. Dit omvat de psychologie van slachtofferschap, delinquentie, fraude, corruptie, recidive, effectieve justitiële interventies, herstel en re-integratie. Op het gebied van communicatie heeft hij zich verdiept in de effectiviteit van verschillende vormen handhavingscommunicatie in de praktijk.

Referenties

- Arkowitz, H. (2002).** Toward an integrative perspective on resistance to change. *Journal of clinical psychology*, 58(2), 219-227.
- Baumeister, R. F., & Bushman, B. J. (2021).** *Social psychology and human nature* (5th edition, student edition). Cengage.
- Brehm, J. W. (1966).** *A theory of psychological reactance*. Academic Press.
- Brehm, S. S., & Brehm, J. W. (1981).** *Psychological reactance: A theory of freedom and control*. New York: Academic Press.
CASl: <https://www.communicatierijk.nl/vakkennis/casi>
- Elving, W. J. (2005).** The role of communication in organisational change. *Corporate Communications: An International Journal*, 10(2), 129-138.
- Endrejat, P. C., Klonek, F. E., Müller-Frommeyer, L. C., & Kauffeld, S. (2021).** Turning change resistance into readiness: How change agents' communication shapes recipient reactions. *European Management Journal*, 39(5), 595-604.
- Fårte, G.-I. (2019).** How to cope with resistance to persuasion? *Argumentum: Journal of the Seminar of Discursive Logic, Argumentation Theory & Rhetoric*, 17(2), 57-70.
- Fransen, M. L., Smit, E. G., & Verlegh, P. W. (2015).** Strategies and motives for resistance to persuasion: An integrative framework. *Frontiers in psychology*, 6, 1201.
- Fransen, M. L., Haverkort, R., Kniep, M. J., & van der Goot, M. (2024).** Weerstand in de praktijk: Een kwalitatief onderzoek naar hoe communicatieprofessionals omgaan met weerstand tegen overtuigende boodschappen. *Tijdschrift voor Communicatiewetenschap*, 52(2), 177-202.
- Harvey, T. R., & Broyles, E. A. (2010).** *Resistance to change: A guide to harnessing its positive power*. R&L Education.
- Jenssen, J. I. (2004).** Change resistance in organizations: Reasons and measures. In J. Holbek, S. Kristiansen, & T. Randøy (Eds.), *Management for progress: Festschrift in honor of the manifold academician Professor Harald Knudsen* (pp. 212-232). Kristiansand: Høyskoleforlaget.
- Knowles E. S., Linn J. A., eds. (2004).** *Resistance and Persuasion*. Mahwah, NJ: Erlbaum
- Knowles, E. S., & Linn, J. A. (2004).** Approach-avoidance model of persuasion: Alpha and omega strategies for change. In *Resistance and persuasion* (pp. 117-148). Psychology Press.
- Knowles, E. S., & Riner, D. D. (2007).** *Omega Approaches to Persuasion: Overcoming Resistance*, w: AR Pratkanis (red.), *The Science of Social Influence*.
- Lewis, L. K. (1999).** Disseminating information and soliciting input during planned organisational change: Implementers' targets, sources, and channels for communicating. *Management Communication Quarterly*, 13(1), 43-75.
- Newman, C. F. (2002).** A cognitive perspective on resistance in psychotherapy. *Journal of clinical psychology*, 58(2), 165-174.
- Nordgren, L., & Schonthal, D. (2021).** The human element: Overcoming the resistance that awaits new ideas. John Wiley & Sons.
- Okumus, F., & Hemmington, N. (1998).** Barriers and resistance to change in hotel firms: An investigation at unit level. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 10(7), 283-288.
- Srivastava, A. (2011).** Resistance to change: six reasons why businesses don't use e-signatures. *Electronic Commerce Research*, 11, 357-382.
- Suka, M., Shimazaki, T., Yamauchi, T., & Yanagisawa, H. (2022).** Development of a rating scale for measuring resistance to persuasive health messages. *Environmental Health and Preventive Medicine*, 27, 20-20.

Notities

Uitgave: Centrum voor Strategische Communicatie (CSC),
CSC Insights #5

Mei 2025

Dit whitepaper bevat een overzicht van de belangrijkste resultaten van een onderzoek naar weerstand tegen verandering, dat is uitgevoerd door de winnaars van de Strategische Communicatie Challenge 2023: Marieke Fransen, Lisa Vandeberg en Adriaan Denkers.

Eindredactie: Corine Havinga

Vormgeving: carenza*

Het Centrum Strategische Communicatie (CSC) is onderdeel van Logeion, de beroepsorganisatie voor communicatieprofessionals. Doel van het CSC is wetenschap en praktijk met elkaar te verbinden. Spil van het CSC is de bijzondere Leerstoel Strategische Communicatie aan de Universiteit van Amsterdam die wordt bekleed door Lotte Willemsen.

De activiteiten worden mede mogelijk gemaakt door Partners en Vrienden.

LOGEION
Centrum Strategische
Communicatie