

‘Omgaan met weerstand’

Literatuurstudie naar de omgang
met weerstand tijdens een veranderingsproces.

Auteur	S.M.H.J. Wigny
ANR	691694
Datum	21 mei 2006
Begeleiding	Drs. A.M. Laboyrie Prof. Dr. J.L.A. Geurts
Bachelorcircle	Organisatieadvieswerk

Voorwoord

Deze thesis is geschreven als afsluiting van de Bachelor Organisatiewetenschappen aan de Universiteit van Tilburg.

Als onderwerp van deze bachelorcircle heb ik organisatieadvieswerk gekozen, omdat het organisatieadvieswerk mij erg aanspreekt. Daarom vind ik het interessant om meer over dit vak te leren en schrijven. Deze thesis heeft als onderzoeksvraag: “Hoe kan een organisatieadviseur omgaan met weerstand tijdens een veranderingsproces?”

Deze onderzoeksvraag zal opgelost worden door een theoretische analyse van de literatuur. Ik heb veel geleerd van het schrijven van deze thesis, van zowel de colleges en de feedback als het uitvoeren van een literatuurstudie. Bovendien is deze thesis een goede voorbereiding op de aankomende masterthesis.

Iedereen die op enigerlei wijze heeft bijgedragen aan het tot stand komen van deze thesis wil ik bedanken. In het bijzonder wil ik een dankwoord uitbrengen aan drs. Laboyrie, de begeleidster van deze circle. Zij heeft gedurende de feedbacksessies de thesis kritisch doorgelezen en opbouwende kritieken gegeven, zodat ik deze steeds kon verbeteren.

Hiernaast wil ik mijn vriend, Tom, bedanken voor de opmaak van mijn thesis. Bovendien wil ik mijn ouders bedanken voor hun betrokkenheid en hun steun tijdens het schrijven van de thesis. Als laatste, maar zeker niet onbelangrijk, wil ik mijn groepsgenoten bedanken voor het doorlezen van mijn stukken en het geven van bruikbare feedback.

Samenvatting

Veranderingen brengen voor mensen binnen een organisatie veel onzekerheid met zich mee, door deze onzekerheid ontstaat weerstand tegen een verandering.

In deze thesis staat de omgang met weerstand tijdens een veranderingsproces centraal. De volgende onderzoeksvraag is opgesteld: “Hoe kan een organisatieadviseur omgaan met weerstand tijdens een veranderingsproces?” Na het bepalen van de definities van weerstand en van een veranderingsproces worden de verschillende veranderingsprocessen besproken. In deze thesis is gekozen voor het model van Lippitt, Watson en Westley (1958). Enerzijds omdat dit model een uitbreiding van de klassieke benadering is en de fasen van het veranderingsproces duidelijk gedefinieerd zijn. Anderzijds omdat er zowel rekening wordt gehouden met de gevoelens van mensen tijdens een veranderingsproces, als de activiteiten die er ondernomen moeten worden. Hoewel in weinig modellen aandacht aan zowel de gevoelens als de activiteiten wordt besteed zijn beide factoren van groot belang in een veranderingsproces. Na de koppeling tussen weerstand en het veranderingsproces wordt duidelijk dat weerstand in elke fase van het veranderingsproces voorkomt, hoewel weerstand na de ‘move’ fase bij een succesvol veranderingsproces zal afnemen. Daarom is het belangrijk dat de ‘move’ fase goed verloopt. Bovendien is de omgang met weerstand belangrijk in het begin van het veranderingsproces. Dit zal namelijk de basis vormen voor het verdere verloop van het veranderingsproces.

Het is van belang niet alleen naar de vorm van weerstand in elke fase te kijken, maar ook naar de mate van aanpassing van geadviseerden binnen een organisatie. Deze twee hangen wel in zekere mate met elkaar samen. Een derde factor die van belang is, is de uitingvorm van weerstand. Wanneer er immers een ‘bedekte’ vorm van weerstand is kan een organisatieadviseur, hoewel hij niks van de weerstand merkt, er niet van uitgaan dat er geen weerstand aanwezig is. Dit maakt de omgang met weerstand in de beginfase moeilijk, omdat vooral in deze fase, van verwarring en angst voor een verandering, mensen hun weerstand verschillend uiten. Het is echter van groot belang dat een organisatieadviseur alle weerstanden ontdekt, zodat hij de juiste strategie voor de omgang met weerstand kan toepassen. De omgang met weerstand in het begin van het veranderingsproces is dus belangrijk en tevens moeilijk om mee om te gaan. In de thesis wordt een overzicht gegeven van strategieën die in de literatuur gevonden zijn voor de omgang met weerstand. Tussen de strategieën zijn

overeenkomsten te vinden. In zowel de strategieën van Cozijnsen & Vrakking (1995), die gebaseerd is op de strategieën van Chin & Benne (1970), en Nathans (1995) worden educatieve- en macht/dwang strategieën toegepast. Echter wordt met de educatieve strategie bij Cozijnsen & Vrakking (1995) vooral het aan en afleren van normen bedoeld (deze fase heet immers ook normatief-reëducatieve strategie) en men gebruikt deze strategie in de beginfase. Bij Nathans (1995) wordt deze strategie later toegepast voor het aanleren van kennis en vaardigheden om de aan de eisen van een verandering te voldoen. Lippitt et al. (1958) gaan er van uit dat bij een succesvol veranderingsproces de weerstand na de ‘move’ fase zal afnemen. De strategieën van Cozijnsen & Vrakking (1995) en Nathans (1995) houden rekening met verschil van aanpassing van mensen, maar niet met de vorm van weerstand die in elke fase voorkomt. Ze houden echter wel rekening met de relatie tussen de organisatieadviseur en de geadviseerden door middel van strategieën als participeren en ondersteunen. Lippitt et al. (1958) gaan in op elke vorm van weerstand, maar omdat zij dit op hun eigen veranderingsproces toepassen is dat voor de hand liggend. De behandelde strategieën houden weinig rekening met de uitingsvormen van weerstand, maar aangezien de uitingsvorm van persoon tot persoon verschilt, is het moeilijk om hier een strategie voor op te stellen. Alleen Cozijnsen & Vrakking (1995) gebruiken de faciliteitenstrategie, zodat weerstand bespreekbaar wordt en mensen hun weerstand wellicht eerder uiten.

Uit de discussie blijkt dat een goede communicatie en informatie belangrijk is voor het weghalen van onzekerheid in de beginfase van een veranderingsproces. Weerstand ontstaat immers door onzekerheid. Bovendien is de relatie tussen de organisatieadviseur en de geadviseerden belangrijk voor het slagen van een veranderingsproces. Aan de veranderrelatie moet vanaf de eerste fase gewerkt worden. Er kan geconcludeerd worden dat een succesvol verloop van een veranderingsproces afhangt van zowel de omgang met de vorm weerstand die er in elke fase in een veranderingsproces optreedt, als met de snelheid waarmee mensen zich aanpassen binnen een organisatie. Een derde factor waar een organisatieadviseur rekening mee dient te houden zijn de verschillende uitingsvormen van weerstand.

Inhoudsopgave

1 Inleiding	1
1.1 Aanleiding	1
1.2 Doelstelling	1
1.3 Onderzoeksvraag	2
1.4 Relevantie	2
1.5 Vooruitblik	3
2 Methode van onderzoek	4
2.1 Begrippen	4
2.2 Methode	5
2.3 Kwaliteitscriteria	6
3 Weerstand	7
3.1 Definitie van weerstand	7
3.2 Ontstaan van weerstand	8
3.3 Vormen van weerstand	9
3.3.1 Weerstandsvormen	9
3.3.2 Uitingvormen van weerstand	9
3.4 Samenvatting	10
4 Het veranderingsproces	12
4.1 Het proces van verandering	12
4.1.1 Geplande verandering	12
4.1.2 Definitie van het veranderingsproces	13
4.2 Fasen van een veranderingsproces	14
4.2.1 Het veranderingsproces volgens Nathans	14
4.2.2 Het veranderingsproces volgens Lewin	15
4.2.3 Het veranderingsproces volgens Lippit et al.	16
4.2.4 Het veranderingsproces volgens De Caluwé en Vermaak	17
4.3 Vergelijking van de veranderingsprocessen	18
4.4 Samenvatting	19

5 Weerstand in verschillende fasen van het veranderingsproces	20
5.1 Weerstand in het veranderingsproces	20
5.2 Weerstand in de ‘unfreeze’ fase	20
5.3 Weerstand in de fase van begin van de veranderrelatie	21
5.4 Weerstand in de ‘move’ fase	21
5.5 Weerstand in de ‘freeze’ fase	22
5.6 Weerstand in het bereiken van een terminale relatie fase	22
5.7 Samenvatting	22
6 De strategieën voor het omgaan met weerstand	24
6.1 De acceptatiestrategie van Nathans	24
6.2 De strategie van Cozijnsen & Vrakking	25
6.3 Omgaan met weerstand volgens Lippitt et al.	26
6.4 Samenvatting	27
7 Discussie	28
7.1 Omgaan met weerstand	28
7.2 Hypothesen	31
8 Conclusie	32
8.1 Beantwoording hoofdvraag	32
8.2 Beperkingen en aanbevelingen	33
8.3 Reflectie op het onderzoek	34
Literatuuropgave	35
Trefwoordenlijst	36

Hoofdstuk 1 Inleiding

1.1 Aanleiding

Veranderingen brengen veel onzekerheden voor een organisatie en voor de mensen binnen de organisatie met zich mee. Mensen houden niet van deze onzekerheid over hun toekomst, omdat dit hun bestaande positie kan beïnvloeden en veranderen. Daarom willen ze vaak aan de oude, bekende situatie vasthouden en ontstaat er weerstand tegen veranderen (Keuning & Eppink, 1996). Weerstand hangt in grote mate samen met veranderingsbereidheid binnen een organisatie. Wanneer het implementeren van een veranderingsproces mislukt zullen veel organisatieadviseurs dit wijten aan een gebrek aan veranderingsbereidheid van de geadviseerden (Cozijnsen & Vrakking, 1995). Anderzijds kan er ook gesteld worden dat een organisatieadviseur als taak heeft deze veranderingsbereidheid te beïnvloeden gedurende het veranderingsproces, zodat mensen gemotiveerd raken voor de verandering (Twiynstra, Keuning & De Caluwé, 2002). Om een verandering succesvol te implementeren komt dus ook omgang met weerstand van de organisatieadviseur kijken.

In deze thesis staat de omgang met weerstand tijdens een veranderingsproces centraal.

Aangezien volgens Vrakking (1986) weerstand in elke fase van een veranderingsproces in andere mate aanwezig zal zijn, is het veranderingsproces in deze thesis ingedeeld in fasen. Op deze manier kan worden onderzocht hoe een organisatieadviseur in elke fase van het veranderingsproces met weerstand om kan gaan, zodat een verandering succesvol geïmplementeerd kan worden.

1.2 Doelstelling

De doelstelling van deze thesis is meer inzicht te krijgen in weerstand die in elke fase van een veranderingsproces kan optreden, ten einde aanbevelingen te kunnen doen hoe een organisatieadviseur deze weerstand kan ondervangen, zodat hij beter in staat is een veranderingsproces succesvol te implementeren.

1.3 Onderzoeksvraag

De onderzoeksvraag van deze thesis is:

Hoe kan een organisatieadviseur omgaan met weerstand tijdens een veranderingsproces?”

De volgende onderzoeksvragen zijn opgesteld:

- Wat is weerstand en hoe ontstaat deze?
- Wat is een veranderingsproces?
- Uit welke fasen bestaat een veranderingsproces?
- In welke fasen van het veranderingsproces komt weerstand voor en in welke vorm?
- Welke strategieën bestaan er voor de omgang met weerstand?

In dit onderzoek zal beschreven worden hoe een organisatieadviseur kan omgaan met weerstand tijdens een veranderingsproces. Er wordt onderzocht welk soort weerstand er in elke fase van het veranderingsproces op kan treden en hoe een organisatieadviseur hier mee om kan gaan. In deze thesis zal geen aandacht worden besteed aan de verschillende vormen van veranderingsprocessen bijvoorbeeld een reorganisatie, of een geleidelijke organisatieontwikkeling. Dit zou het onderzoek te breed maken. In deze thesis wordt juist gekeken naar de verschillende fasen binnen een veranderingsproces. Het veranderingsproces wordt in deze thesis als volgt gedefinieerd: een proces dat in fasen wordt ingedeeld en naar een van te voren vastgesteld veranderingsdoel leidt.

Deze definitie is opgesteld omdat het van belang is dat in de definitie naar voren komt dat een veranderingsproces uit verschillende fasen bestaat en naar een vastgesteld veranderingsdoel leidt. Bovendien ontbreken er bruikbare definities in de bestaande literatuur.

1.4 Relevantie

De wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek is een bijdrage te leveren aan de literatuur over organisatieadvieswerk. In deze thesis zal er specifiek een bijdrage geleverd worden aan de literatuur over weerstand tijdens een veranderingsproces en hoe een organisatieadviseur

daar mee kan omgaan. Deze bijdrage zal in de vorm van een overzicht van de bestaande literatuur geleverd worden. Gedurende het onderzoek is namelijk gebleken dat er al strategieën voor de omgang met weerstand bestaan. Deze strategieën zullen met elkaar vergeleken worden en met de resultaten van het onderzoek worden aangevuld.

Bovendien levert deze literatuurstudie een praktische bijdrage, aangezien er in deze thesis bekeken wordt hoe een organisatieadviseur kan omgaan met weerstand. Deze thesis kan een organisatieadviseur helpen meer inzicht te krijgen in de juiste manier van omgaan met geadviseerden.

1.5 Vooruitblik

Deze thesis begint met het beschrijven van de methode van onderzoek. Hierbij zullen de centrale begrippen van deze thesis aan de hand van de beschikbare literatuur uitgelegd worden. Eerst wordt ingegaan op het begrip weerstand. Hierna zal de literatuur over het veranderingsproces en de verschillende fasen binnen een veranderingsproces behandeld worden. Vervolgens zullen de begrippen aan elkaar gekoppeld worden en onderzocht worden in welke fase van het veranderingsproces welke vorm van weerstand optreedt. Daarna zullen de bestaande strategieën in de literatuur over de omgang met weerstand besproken worden. In de discussie zal de volgende vraag beantwoordt worden: “Hoe kan een organisatieadviseur omgaan met weerstand tijdens een veranderingsproces?” Tot slot volgt de conclusie waarin de bevindingen van deze thesis behandeld worden.

Hoofdstuk 2 Methode van onderzoek

In dit hoofdstuk zullen allereerst de centrale begrippen van deze thesis uitgelegd worden, waarna de methode van onderzoek en de kwaliteitscriteria volgen.

2.1 Begrippen

De kernbegrippen in deze thesis zijn: weerstand, organisatieadviseur, geplande verandering en het veranderingsproces. Deze begrippen zullen nu een voor een gedefinieerd worden.

Weerstand

In deze thesis wordt de volgende definitie voor weerstand gebruikt: een menselijke eigenschap die bestaat uit alle krachten die bijdragen aan stabiliteit en zich richten tegen de angst voor onzekerheid. Deze definitie is gevormd door een combinatie van de definitie van Watson (1970) en Twijnstra, Keuning & De Caluwé (2002). Een organisatieadviseur moet trachten deze weerstand tijdens een veranderingsproces te minimaliseren.

Organisatieadviseur

Een organisatieadviseur wordt door Steyaert & Kluytmans (in Gerrichhauzen, Kamperman & Kluytmans, 1994) omschreven als iemand die de vaardigheden bezit om een verandering in sociale systemen in te zetten of te beïnvloeden, waarbij sociaal-wetenschappelijke kennis wordt toepast. Een adviseur wordt niet voor alle soorten veranderingen ingeschakeld. In deze thesis behandelen we ‘geplande verandering’.

Geplande verandering

Volgens Rogers (1971) wordt geplande verandering veroorzaakt door buitenstaanders (externe adviseurs) die nieuwe ideeën introduceren, zodat hun doelstellingen binnen een organisatie bereikt zullen worden.

Veranderingsproces

In deze thesis wordt de volgende definitie van een veranderingsproces gebruikt: een proces dat in fasen wordt ingedeeld en naar een van te voren vastgesteld veranderingsdoel leidt. Dit is een zelf opgestelde definitie aangezien in de literatuur geen bruikbare definitie is gevonden.

In de volgende hoofdstukken zullen allereerst deze begrippen aan de orde komen en zal worden verklaard waarom deze definities van de begrippen gehanteerd worden.

2.2 Methode

Deze thesis is een theoretische analyse op basis van een literatuurstudie. Het betreft een deductief onderzoek, omdat er gebruikt wordt gemaakt van bestaande literatuur bij het opstellen van hypothesen. De hypothesen kunnen de basis vormen voor vervolgonderzoek. Er worden door de APA twee soorten literatuuronderzoeken onderscheiden. Het overzicht en de theoretische analyse. Het overzicht is een kritische evaluatie op al gepubliceerd materiaal. Bij de theoretische analyse ligt het accent op het uitbreiden en verfijnen van bestaande theorieën (Soudijn, 1991). Deze thesis is een theoretische analyse van de bestaande literatuur.

De gebruikte literatuur is hoofdzakelijk verkregen uit boeken uit de universiteitsbibliotheek en uit wetenschappelijke artikelen op het Internet. Er is zowel nationale als internationale literatuur gebruikt, die gezocht is met behulp van trefwoorden. De trefwoorden die voor deze literatuurstudie gebruikt worden zijn: weerstand, veranderingsproces, organisatieadviseur, geplande verandering en fasen van veranderingsproces. Tevens is ook op de synoniemen en de engelse vertaling van deze woorden gezocht. Er zijn vooral primaire, maar ook secundaire publicaties gebruikt, omdat sommige bronnen uit eerste hand niet voorhanden waren.

Er is gebruik gemaakt van het sneeuwbalstelsel om de juiste literatuur voor deze thesis te vinden. Bij dit stelsel wordt gebruik gemaakt van de literatuurlijst van bruikbare boeken/artikelen voor het opsporen van nieuwe boeken. Vervolgens kan dan weer de literatuurlijst van dat betreffende boek/artikel gebruikt worden. Zo wordt er als het ware een stamboom van literatuur opgebouwd (Malta, 1972). Bij het schrijven van deze thesis is de structuur van een sinaasappel gebruikt worden. De probleemstelling is vanuit verschillende gezichtspunten bekeken. Elk partje van de sinaasappel vertegenwoordigt een gezichtspunt. Er is dus geanalyseerd aan de hand van verschillende gezichtspunten, zodat er verschillende inzichten op het probleem ontstaan (Soudijn, 1991). Eerst is de literatuur van verschillende auteurs over de begrippen van dit onderzoek naast elkaar gelegd om tot een zo correct mogelijke definitie van elk begrip te komen. Daarna is de literatuur van verschillende auteurs over de omgang met weerstand tijdens een veranderingsproces naast elkaar gelegd. Aan de hand van deze literatuur is geprobeerd de onderzoeksvraag op te lossen.

De thesis resulteert in hypothesen die eventueel in nader onderzoek in de empirie onderzocht kunnen worden.

2.3 Kwaliteitscriteria

De twee belangrijkste criteria voor de kwaliteit van een onderzoek zijn volgens Baker (1999) validiteit en betrouwbaarheid.

Validiteit van het onderzoek wil zeggen dat het meetinstrument precies meet wat het bedoelt te meten. Met betrouwbaarheid oftewel consistentie bedoelt men dat een onderzoek replicateerbaar moet zijn. Wanneer een onderzoek opnieuw uitgevoerd wordt moeten dezelfde resultaten eruit komen. Als dit bereikt wordt kan gezegd worden dat het meetinstrument betrouwbaar is. Om aan dit criterium te voldoen worden de stappen die in deze thesis genomen worden duidelijk uitgelegd. Bovendien zijn de omstandigheden van het onderzoek eenvoudig te repliceren (Baker, 1999).

Om ervoor te zorgen dat de validiteit van deze thesis hoog is, is het van belang dat de juiste begrippen voor deze thesis onderzocht worden. Bovendien is het belangrijk om de literatuur nauwkeurig te selecteren en te analyseren. De analyse wordt gedaan aan de hand van het sinaasappel model van Soudijn (1991). Hierbij worden de begrippen vanuit verschillende oogpunten bekeken en is de gebruikte literatuur met elkaar vergeleken. Ook is datatriangulatie een manier om de validiteit te verhogen. Met triangulatie bedoelt men dat een onderzoeker de onderzoeksvraag onder verschillende bronnen van informatie bekijkt (Baker, 1999). Zo zal de onderzoeksvraag vanuit verschillende oogpunten beantwoord worden.

Hoofdstuk 3 Weerstand

In dit hoofdstuk zal de eerste subvraag: “wat is weerstand en hoe ontstaat deze?” beantwoord worden. Weerstand is het centrale begrip waar deze thesis om draait. Eerst wordt de definitie van weerstand gekozen, hierna volgt een paragraaf over het ontstaan van weerstand en daarna worden de vormen van weerstand besproken.

3.1 Definitie van weerstand

Weerstand wordt door Block (1996) gedefinieerd als: “een voorspelbare, natuurlijke, emotionele reactie die gericht is tegen het proces van geholpen worden en tegen het proces van moeilijke problemen binnen de organisatie onder ogen te zien” (p.121).

Kloosterboer (1993) stelt dat mensen wel willen veranderen, maar mensen willen geen veranderingen opgelegd krijgen. Twijnstra, Keuning & De Caluwé (2002) noemen weerstand een menselijke eigenschap tegen onzekerheid en benoemen het als een vorm van kracht. Een organisatieadviseur moet proberen deze weerstand om te buigen in de verandering die hij voor ogen heeft. Volgens Watson (1970) bestaat weerstand uit alle krachten die bijdragen aan de stabiliteit in de persoonlijkheid of in een sociaal systeem. Lewin (behandeld in Cozijnsen & Vrakking, 1995) benoemt weerstand als tegenkrachten op een verandering, aangezien er door een verandering een onzekere situatie ontstaat. Lippitt et al. (1958) omschrijven weerstand als elke kracht die zich tegen het doel van de verandering keert.

In veel definities komt stabiliteit dan wel de angst voor onzekerheid naar voren. Men is bang voor onzekerheid en wil vasthouden aan een stabiele zekere situatie. Het is van belang dat deze elementen in de definitie van weerstand beschreven worden. Vandaar dat de volgende definitie in deze thesis gebruikt wordt: weerstand is een menselijke eigenschap die bestaat uit alle krachten die bijdragen aan stabiliteit en zich richten tegen de angst voor onzekerheid. Deze definitie is een combinatie van de definities van Watson (1970) en Twijnstra, Keuning & De Caluwé (2002).

3.2 Ontstaan van weerstand

Weerstand komt voort uit een gebrek aan veranderingsbereidheid. Volgens Twijnstra, Keuning & De Caluwé (2002) kan veranderingsbereidheid ook wel worden omschreven als het 'willen' veranderen van de mensen in een organisatie. De veranderingsbereidheid is afhankelijk van de heersende mentaliteit tegenover een verandering in een organisatie. Tijdens het adviestraject heeft een organisatieadviseur de kans om deze mentaliteit te beïnvloeden, zodat de veranderingsbereidheid toeneemt (Twijnstra, Keuning & De Caluwé, 2002). Wanneer een organisatieadviseur er niet in slaagt de veranderingsbereidheid van mensen te beïnvloeden, kan dit omslaan in weerstand (Cozijnsen & Vrakking, 1995).

Volgens Werther & Davis en Zaltman & Duncan (behandeld in Cozijnsen & Vrakking, 1995) kunnen de oorzaken van weerstand op drie niveaus terug gevonden worden. Als eerste op individueel niveau, hierbij wordt de 'planned behaviour theory' van Ajzen (1991) door Cozijnsen & Vrakking (1995) gebruikt. De 'planned behaviour theory' wil zeggen dat mensen die vaardigheden en kennis hebben om met veranderingen om te gaan gemotiveerd zijn en zich inzetten voor een verandering. Mensen die niet over deze kennis en vaardigheden beschikken zullen zich eerder tegen een verandering verzetten. Het tweede niveau waarop men weerstand kan terugvinden is het groepsniveau. Op dit niveau zullen andere factoren weerstand veroorzaken. Een voorbeeld hiervan is groepssolidariteit. Men zal zich aan een groep aanpassen wanneer er een verandering optreedt, omdat men zich in een groep minder kwetsbaar voelt. De laatste analyse-eenheid is het organisatieniveau. Hierbij is het van belang dat factoren als structuur, cultuur en strategie van een organisatie overeenkomen met een verandering. Wanneer dit niet het geval is kan er weerstand vanuit de organisatie optreden (Cozijnsen & Vrakking, 1995).

In deze thesis zal er zowel gekeken worden naar de weerstand op individueel als op groepsniveau, de reden hiervoor is dat een organisatieadviseur te maken zal krijgen met een groep mensen die weerstand bieden in een organisatie. Dit is de weerstand op groepsniveau. De weerstand op individueel niveau beïnvloedt het groepsniveau, omdat een groep gevormd wordt door individuen. Er wordt niet gekozen voor de weerstand op organisatie niveau. Hierbij gaat het namelijk om een passende combinatie tussen structuur, cultuur of strategie van een organisatie en de verandering. Dit heeft niet direct betrekking op de mensen, waar de organisatie adviseur mee te maken krijgt.

3.3 Vormen van weerstand

In de literatuur bestaan er naast verschillende vormen van weerstand ook verschillende manieren om weerstand te uiten. In deze paragraaf zullen de weerstandsvormen en uitingsvormen aan bod komen.

3.3.1 Weerstandsvormen

Lippitt et al. (1958) onderscheiden verschillende vormen van weerstand. Ten eerste is er een soort algemene weerstandsvorm tegen elke verandering. Deze vorm komt voort uit een bepaalde angst voor een verandering. De organisatieleden zijn bijvoorbeeld bang dat ze niet in staat zijn om een verandering succesvol te implementeren. Ook kan er weerstand optreden tegen een bepaalde doelstelling van een verandering, als de organisatieleden het nut van de verandering niet inzien. De meest bekende vorm van weerstand is dat organisatieleden tevreden zijn met de huidige situatie en deze niet willen veranderen. Bovendien kan er weerstand ontstaan uit de relatie tussen de organisatieadviseur en de geadviseerden. Hierdoor is het van belang dat de veranderrelatie vanaf het begin goed verloopt (Lippitt et al. 1958). Klein (1970) geeft als weerstandsvorm ook de weerstand aan die er tegen een organisatieadviseur is. Volgens hem ontstaat dit omdat een organisatieadviseur vaak op een ander niveau zit dan de geadviseerden en dat de afstand tussen hen vergroot. Bovendien betreft een organisatieadviseur de geadviseerden in veel gevallen niet genoeg bij het proces, omdat een organisatieadviseur meent dat er niet op gelijk niveau kan worden samengewerkt. Men denkt: “Wat kan een onwetende geadviseerde toevoegen aan de kennis van een organisatieadviseur?” (Klein, 1970). Ook Rogers (1971) geeft het belang van een goede relatie tussen organisatieadviseur en geadviseerden aan. Wanneer de relatie tussen een organisatieadviseur en de geadviseerde tegen het einde loopt kan er een vorm van weerstand optreden, omdat de organisatieleden bang zijn om weer op eigen benen te staan (Lippitt et al. 1958).

3.3.2 Uitingsvormen van weerstand

Weerstand kan zich op verschillende manieren uiten. De twee meest duidelijke uitingsvormen zijn de ‘bedekte’ en de ‘openlijke’ vorm. Volgens Anderson (in Cozijnsen & Vrakking, 1995) is de ‘bedekte’ uitingsvorm van weerstand moeilijk om mee om te gaan voor een

organisatieadviseur. Deze weerstand kan immers aanwezig zijn, maar pas later aan de oppervlakte komen. Hierdoor wordt de weerstand lange tijd niet herkend door een organisatieadviseur en kan geruchtvorming een gevaarlijk verschijnsel vormen. Wanneer er ondergrondse geruchtvorming aanwezig is, kan de geruchtvorming ernstiger worden, omdat een organisatieadviseur er niets van weet en er dus ook niets aan kan veranderen. Enkele voorbeelden van de ‘bedekte’ uitingsvorm van weerstand zijn geheim onderpresteren en demotivatie. De ‘openlijke’ vorm kan zich uiten door woede, openlijk onderpresteren en tegenwerken. Nog een andere uitingsvorm van weerstand is vermijding- en ontkenningsgedrag. Hierbij draagt men de verantwoordelijkheid over aan de organisatieadviseur. De geadviseerden willen niet toegeven aan een verandering. Volgens Cozijnsen & Vrakking (1995) moet een organisatieadviseur geen enkele vorm van weerstand onderschatten. Zodra een organisatieadviseur verkeert met weerstand omgaat, kunnen mensen met weinig weerstand overlopen naar de groep met veel weerstand (Cozijnsen & Vrakking, 1995).

Naast het ‘onderschatten’ van weerstand, waar Cozijnsen & Vrakking (1995) het over hebben, is het van belang dat de organisatieadviseur alle weerstand ontdekt, zodat een organisatieadviseur de juiste strategie voor de omgang met weerstand kan toepassen. Wanneer de ‘bedekte’ vorm optreedt, kan een organisatieadviseur er niet van uit gaan dat er geen weerstand aanwezig is. De uitingsvorm van weerstand is dus ook een belangrijke, maar complexe factor, waar een organisatieadviseur tijdens een veranderingsproces rekening mee moet houden

3.4 Samenvatting

In dit hoofdstuk werd weerstand beschreven. De definitie die is opgesteld luidt: weerstand is een menselijke eigenschap die bestaat uit alle krachten die bijdrage aan stabiliteit en zich richten tegen de angst voor onzekerheid. Dit is een combinatie van de definities van Watson (1970) en Twijnstra, Keuning & De Caluwé (2002). Daarna wordt beschreven hoe weerstand ontstaat. Weerstand komt voort uit een gebrek aan veranderingsbereidheid in een organisatie. Tijdens het adviesproces kan de organisatieadviseur deze veranderingsbereidheid beïnvloeden.

Er is besproken dat men weerstand op drie verschillende analyse eenheden onderscheidt. In deze thesis zal zowel weerstand op individueel- als op groepsniveau onderzocht worden.

Hiervoor is gekozen omdat een organisatieadviseur te maken heeft met een groep mensen die weerstand hebben tegen het invoeren van een verandering. Een groep mensen wordt echter gevormd door verschillende individuen, waardoor het individueel niveau ook van belang is. Er zijn verschillende vormen van weerstand, zoals de weerstand die er tegen elke verandering is, of de weerstand in de relatie tussen de organisatieadviseur en geadviseerden. Hoewel veel auteurs schrijven over de weerstand in de relatie tussen de organisatieadviseur en de geadviseerden, wordt er in de literatuur over de andere weerstandsvormen niet veel teruggevonden. Naast de weerstandsvormen zijn er verschillende manieren om weerstand te uiten. De ‘bedekte’ uitingsvorm is moeilijk om mee om te gaan voor een organisatieadviseur, omdat deze vorm lange tijd niet wordt opgemerkt door een organisatieadviseur. Hierdoor kan er niets tegen gedaan worden en de weerstand toenemen. De weerstand kan ook ‘openlijk’ aanwezig zijn, wanneer mensen zich verzetten en weerstand uiten. Dit maakt het voor een organisatieadviseur moeilijk om alle weerstand te ontdekken en de juiste strategie voor de omgang met weerstand toe te passen.

Hoewel er in de literatuur weinig gevonden is over zowel weerstandsvormen als uitingsvormen zijn beide factoren voor een organisatieadviseur van belang voor de omgang met weerstand.

Hoofdstuk 4 Het veranderingsproces

In dit hoofdstuk zal het begrip veranderingsproces uitgewerkt worden. Eerst komt het soort verandering aan bod, daarna zullen de verschillende veranderingsprocessen besproken worden.

4.1 Het proces van verandering

Er zijn verschillende soorten veranderingen. Rogers (1971) onderscheidt vier soorten.

Innerlijke verandering treedt op wanneer leden binnen de organisatie een idee voor verandering hebben en dit verspreiden. Contact verandering betekent dat mensen van buiten de organisatie nieuwe ideeën introduceren. Dit kan zowel selectief of gepland gebeuren.

Selectieve contact verandering betekent dat buitenstaanders ideeën voor de organisatie opwerpen, maar de organisatieleden zelf beslissen of ze de ideeën gebruiken en gaan implementeren.

Geplande verandering (oftewel directe contact verandering) wordt veroorzaakt door buitenstaanders die nieuwe ideeën introduceren, zodat ze hun doelen bereiken in een organisatie (Rogers, 1971). In deze thesis wordt voor geplande verandering gekozen, deze keuze wordt in paragraaf 4.1.1 beargumenteerd.

4.1.1 Geplande verandering

Zoals in de vorige paragraaf besproken is bestaan er verschillende soorten verandering. Er wordt in deze thesis gekozen voor geplande verandering, omdat de thesis onderzoek doet naar de omgang met weerstand tijdens een veranderingsproces. In de geplande verandering wordt er een externe adviseur ingeroepen, die zijn ideeën binnen een organisatie gaat implementeren. De veranderideeën komen niet vanuit de organisatie, bovendien kunnen de organisatieleden niet kiezen of ze de ideeën van de organisatieadviseur willen gebruiken. Bij geplande verandering wordt een verandering opgelegd en deze veroorzaakt weerstand. Dit verklaard waarom er voor geplande verandering gekozen is.

Volgens Lippitt et al. (1958) komt geplande verandering voort uit een besluit om het bestaande systeem te verbeteren en hierbij de hulp van een externe adviseur in te roepen.

Volgens De Caluwé & Vermaak (1999) wordt geplande verandering omschreven als: “een

verandering waarbij je de toekomst niet aan het lot overlaat, maar er (enige mate van) sturing aan wilt geven” (p.70).

Volgens Bennis (1970) bestaat het proces van geplande verandering uit de volgende elementen: een organisatieadviseur, de geadviseerden en een samenwerkende poging om kennis toe te passen op de problemen van de geadviseerden.

Volgens Rogers (1971) wordt geplande verandering veroorzaakt door buitenstaanders die nieuwe ideeën introduceren, zodat hun doelstellingen binnen een organisatie bereikt zullen worden. De definitie van Rogers (1971) wordt in deze thesis gebruikt voor geplande verandering. Deze definitie is gekozen omdat in de definitie naar voren komt dat de wil van een organisatieadviseur opgelegd wordt aan geadviseerden. Er wordt een verandering opgelegd en hierdoor zal weerstand ontstaan. Bovendien komt in deze definitie naar voren dat een veranderdoel van te voren vaststaat.

4.1.2 Definitie van het veranderingsproces

Twijnstra, Keuning & De Caluwé (2002) omschrijven een veranderingsproces als een proces waarin men samen een nieuwe werkelijkheid creëert, zowel in het denken als in het doen.

Volgens De Caluwé & Vermaak (1999) wordt het woord veranderen ook wel gebruikt voor het veranderingsproces: de aanpak om van de ene toestand naar de andere te gaan. De activiteiten binnen een veranderingsproces zijn te groeperen en daardoor in te delen in fasen. Een veranderingsproces kan gezien worden als een planmatige verandering (De Caluwé & Vermaak, 1999). Klein (1970) definieert verandering als een proces dat bestaat uit een serie van gebeurtenissen, die in een min of meer geordende en voorspelbare volgorde voorkomen. In de literatuur worden weinig bruikbare definities van een veranderingsproces, zoals het in deze thesis behandeld wordt, gevonden. Daarom is in deze thesis de volgende definitie van een veranderingsproces opgesteld: een proces dat in fasen wordt ingedeeld en naar een van te voren vastgesteld veranderingsdoel leidt.

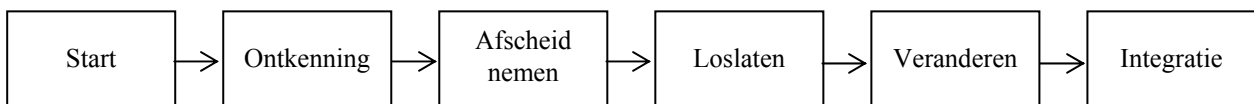
Deze definitie is opgesteld omdat het voor deze thesis van belang is dat naar voren komt dat een veranderingsproces uit verschillende fasen/stappen bestaat die naar een vastgesteld eindresultaat leiden.

4.2 Fasen van een veranderingsproces

Zoals uit de definitie van een veranderingsproces blijkt bestaat het veranderingsproces uit een aantal fasen. In de loop der tijd zijn er verschillende modellen van veranderingsprocessen ontstaan. In dit hoofdstuk zullen een viertal veranderingsprocessen aan de orde komen.

4.2.1 Het individuele veranderingsproces volgens Nathans.

Volgens Nathans (1995) zijn de individuele fasen van een veranderingsproces van groot belang bij het implementeren van een verandering. Het individuele veranderingsproces van Nathans (1995) wordt in figuur 1 weergegeven.



Figuur 1 Het individuele veranderingsproces volgens Nathans (1995).

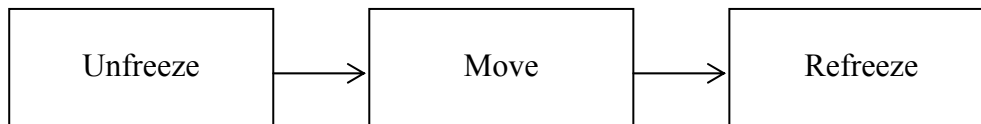
Bij de start van een veranderingsproces raken mensen hun zekerheid kwijt, wat verwarring kan veroorzaken. In de fase van ontkenning doet men alsof er geen verandering gaat plaatsvinden of dat dit buiten hen om gebeurt. Hierna komt de fase van afscheid nemen. In deze fase kan een organisatieadviseur met weerstand te maken krijgen. Iedereen gaat echter anders met weerstand om. Ook kan er veel onzekerheid en twijfel in deze fase optreden. In de volgende fase zal de oude situatie losgelaten worden. Wanneer de oude situatie is losgelaten kan men zich positiever opstellen tegenover de verandering en is men klaar voor de volgende fase, namelijk de verandering zelf. In deze fasen worden ook de positieve kanten van de verandering bekeken en zullen er verwachtingen van de nieuwe situatie komen. Wanneer de nieuwe situatie als normaal beschouwt wordt is de laatste fase ingetreden: de integratie (Nathans, 1995).

Dit model is opgenomen in deze thesis, omdat het ook van belang is naar het individuele veranderingsproces te kijken. De fasen van een individueel veranderingsproces komen immers terug in de fasen op groepsniveau, aangezien een groep uit een aantal individuen bestaat.

Het model bespreekt enkel de gevoelens van een individu die bij een veranderingsproces komen kijken.

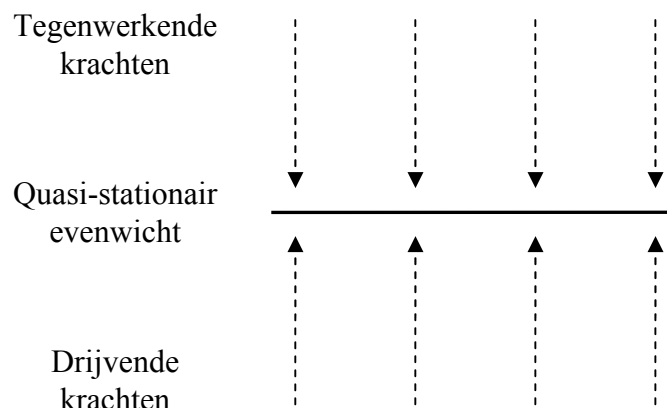
4.2.2 Het veranderingsproces volgens Lewin

Het veranderingsproces van Lewin kan zowel op individuen worden toegepast als op groepen (Lippitt et al. 1958). Schein (1970) heeft het model van Lewin uitgelegd. Dit is een driefasen model, met de volgende fasen: 'unfreeze, move en refreeze'. In figuur 2 staat het veranderingsmodel van Lewin weergegeven:



Figuur 2 het veranderingsproces volgens Lewin (uit Schein, 1970).

Het driefasenmodel van Lewin wordt de klassieke benadering genoemd (Vracking, 1986). In de eerste fase van 'unfreeze' moet er motivatie voor verandering gecreëerd worden. De bestaande situatie moet losgelaten worden en men moet openstaan voor de verandering (Schein, 1970). Lewin ziet menselijk gedrag in een organisatie niet als een statisch gegeven, maar als de dynamische balans van krachten die in tegengestelde richting werken. Men streeft naar een quasi-stationair evenwicht binnen een organisatie (Lewin, 1948). Figuur 3 geeft een duidelijk beeld van de dynamische balans van krachten.



Figuur 3 quasi-stationaire evenwicht van Lewin uit Schein, 1970, p. 329.

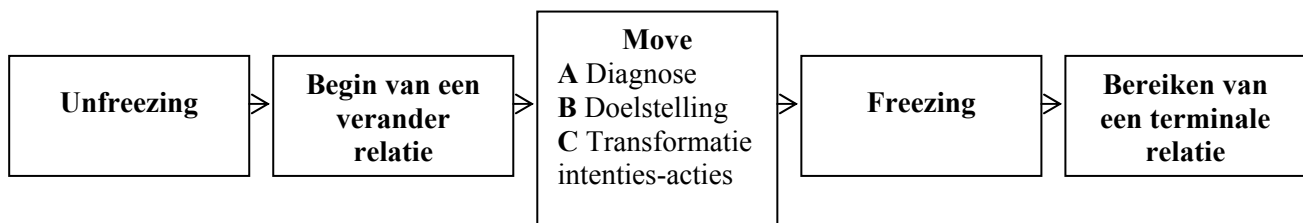
In de fasen van 'move' zullen individuen informatie zoeken om een nieuw evenwicht voor zichzelf te creëren en een nieuwe perceptie van de situatie te krijgen. Wanneer de nieuwe perceptie past binnen de organisatie zal er in de fase 'refreezing' de verandering geïntegreerd

worden (Schein, 1970). Dit model is toe te passen op zowel individuen als groepen (Lippitt et al., 1958).

Het veranderingsproces van Lewin is opgenomen in de thesis, omdat het de klassieke benadering is. Bovendien zijn er andere veranderingsprocessen uit het model van Lewin ontstaan (o.a. Lippitt et al.).

4.2.3 Het veranderingsproces volgens Lippitt, Westley en Watson

Lippitt et al. (1958) werken door op de drie fasen van Lewin. Zij hebben er 5 fasen van gemaakt, zoals in figuur 4 wordt weergegeven.



Figuur 4 het veranderingsproces volgens Lippitt et al.(1958).

In de eerste fase staat de ontwikkeling van een behoefte aan verandering centraal. Men wordt zich bewust van het probleem. Deze fase wordt net zoals bij Lewin de ‘unfreeze’ fase genoemd. De tweede fase is de ontwikkeling van een veranderrelatie. In deze fase wordt een relatie tussen de geadviseerden en de organisatieadviseur opgebouwd en is het belangrijk dat de geadviseerden vertrouwen krijgen in de organisatieadviseur. In de derde fase wordt richting de verandering gewerkt. Dit is de ‘move’ fase van Lewin, maar Lippitt et al. (1958) splitsen deze fase in drie subfases op.

- Het verduidelijken en diagnose van het probleem.
- Het opstellen van doelen.
- De transformatie van intenties naar echt veranderen.

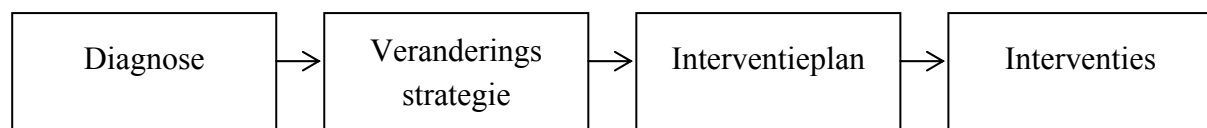
In de vierde fase wordt er gewerkt naar een stabilisatie en generalisatie van de verandering. In deze fase moet de verandering stabiliseren en niet weer veranderd worden. De laatste fase heet het bereiken van een terminale relatie. De relatie tussen de organisatieleden en de organisatieadviseur zal beëindigd worden, nadat de verandering is doorgevoerd. Dit kan soms moeilijk zijn, wanneer de geadviseerden bang zijn om op eigen benen te staan. Dit

veranderingsproces kan zowel op individuen als op groepen worden toegepast (Lippitt et al., 1958).

Het veranderingsproces van Lippitt et al.(1958) wordt opgenomen omdat het een model is dat voortbordurt op de klassieke benadering van Lewin (uit Schein, 1970). Lippitt et al. (1958) voegen er een aantal fasen aan toe, waardoor duidelijker naar voren komt wat er in elke fase dient te gebeuren. Bovendien worden in dit model worden zowel de gevoelens van mensen tijdens het veranderingsmodel, als de acties die ondernomen moeten worden besproken. Dit model is net zoals het model van Lewin (uit Schein, 1970) toe te passen op zowel individuen als groepen.

4.2.4 Het veranderingsproces volgens De Caluwé & Vermaak.

De Caluwé & Vermaak (1999) hebben gekozen voor een verdeling in vier fasen. In figuur 5 staat het veranderingsproces van De Caluwé en Vermaak (1999). Deze fase komen grotendeels overeen met de fasen zoals ze staan afgebeeld in het boek van De Caluwe en Vermaak (1999, p. 84-85). In het boek worden echter de interventies die tijdens het proces aangepast moeten worden ook nog in het figuur vermeld.



Figuur 5 het veranderingsproces volgens De Caluwé en Vermaak (1999).

De eerste fase heet de diagnosefase, waarin er wordt vastgesteld wat het probleem is. Deze fase is van groot belang aangezien het probleem duidelijk moet zijn, om een goede verandering te implementeren. In de strategiefase wordt de strategie gekozen waarmee de verandering geïmplementeerd zal worden. Hierna wordt het interventieplan opgesteld. De soorten interventies worden gepland zodat er meer overzicht wordt verkregen over de implementatie. Hierna volgen de interventies. Volgens De Caluwé & Vermaak (1999) zal de planning tijdens het veranderingsproces aangepast worden, omdat het in de praktijk anders loopt dan verwacht. Het veranderingsproces van De Caluwé & Vermaak (1999) ziet er heel anders uit dan de andere veranderingsprocessen. In dit model worden alleen de ‘activiteiten’ besproken die tijdens een veranderingsproces naar voren gekomen. Er wordt geen rekening

gehouden met de gevoelens van de geadviseerden en weerstand. Bovendien is voor dit model gekozen, omdat dit een redelijk nieuw model is van Nederlandse bodem. Vandaar dat het interessant is om dit model met de klassieke internationale literatuur te vergelijken.

4.3 Vergelijking van de veranderingsprocessen

Nu alle modellen aanbod zijn gekomen kunnen de verschillen en overeenkomsten tussen de modellen bekeken worden. Er is onderscheid gemaakt tussen veranderingsprocessen op individueel- en op groepsniveau. Bovendien is het model van De Caluwé & Vermaak (1999) behandeld, dat niet op individueel- of groepsniveau terug te koppelen is, maar op de activiteiten die er tijdens een veranderingsproces aan de orde komen. Het individuele veranderingsproces van Nathans (1995) bespreekt alleen de gevoelens van mensen gedurende een veranderingsproces. Hoewel de fasen van Lewin (uit Schein, 1970) in veel veranderingsprocessen terugkomen, wordt ook in dit model niet uitgelegd welke activiteiten in elke fase behandeld worden. Enkele auteurs, zoals Lippitt et al. (1958) hebben de fasen van Lewin (uit Schein, 1970) uitgebreid. Het veranderingsproces van Lippitt et al. (1958) behandelt zowel de activiteiten als de gevoelens die er bij een veranderingsproces komen kijken. Dit geeft een overzichtelijker beeld van een proces. De modellen van Lewin (uit Schein, 1970) en Lippitt et al. (1958) zijn toe te passen op zowel individueel als groepsniveau. Opvallend is dat in het model De Caluwé & Vermaak (1999) wordt begonnen met het opstellen van een diagnose, terwijl dit bij Lewin (uit Schein, 1970) niet expliciet naar voren komt en bij Lippitt et al. (1958) pas in de 'move' fase wordt gedaan. Bij deze modellen is het van groter belang dat mensen eerst worden losgeweekt van de huidige situatie, waarna pas aan het nieuwe proces begonnen kan worden. In tabel 1 worden de veranderingsprocessen per auteur vergeleken.

Modellen Elementen	Nathans	Lewin	Lippitt et al.	De Caluwé & Vermaak
Individueelniveau	✓	✓	✓	✗
Groepsniveau	✗	✓	✓	✗
Gericht op activiteiten	✗	✗	✓	✓
Gericht op gevoelens	✓	✓	✓	✗
Aantal fasen	6	3	5	4
Opmerkingen	Individueel veranderingsproces	Klassieke benadering	Komt voort uit de klassieke benadering	Houdt geen rekening met gevoelens

Tabel 1 vergelijking van de veranderingsprocessen

4.4 Samenvatting

Dit hoofdstuk begon met het bepalen van het soort verandering dat in deze thesis behandeld wordt. Dit is de geplande verandering, waarvoor de definitie van Rogers (1971) wordt gebruikt: geplande verandering wordt veroorzaakt door buitenstaanders die nieuwe ideeën introduceren, zodat hun doelstellingen binnen een organisatie bereikt zullen worden. Het veranderingsproces is daarna aan bod gekomen. In deze thesis wordt een veranderingsproces als volgt omschreven: een proces dat in fasen wordt ingedeeld en naar een van te voren vastgesteld veranderingsdoel leidt.

Vervolgens zijn de verschillende veranderingsmodellen behandeld. In deze thesis wordt uitgegaan van het model van Lippitt et al. (1958). Enerzijds omdat dit model een uitbreiding van de klassieke benadering is en omdat de fasen beter worden gedefinieerd. Anderzijds omdat dit model zowel de gevoelens van mensen gedurende het veranderingsproces behandelt als de activiteiten die ondernomen moeten worden. In deze thesis zal de weerstand in elke fase van het veranderingsproces van Lippitt et al. (1958) behandeld worden.

Hoofdstuk 5 Weerstand in verschillende fasen van het veranderingsproces

In voorgaande hoofdstukken is besproken wat weerstand is en wat een veranderingsproces inhoudt. In dit hoofdstuk zullen deze twee begrippen met elkaar gecombineerd worden en zal onderzocht worden in welke fasen van het veranderingsproces weerstand voorkomt. In figuur 4 staat het veranderingsproces van Lippitt et al. (1958) dat in deze thesis wordt aangehouden.

5.1 Weerstand in het veranderingsproces.

Volgens Vrakking (1986) is weerstand in iedere fase van het veranderingsproces aanwezig. Weerstand zal echter in elke fase op een andere wijze tot uiting komen en in andere mate aanwezig zijn. Rogers (1971) bekijkt de mate van aanpassing van de geadviseerden binnen een organisatie. Er kan in een organisatie namelijk verdeeldheid zijn over het implementeren van een verandering zijn. Vrakking (1986) past dit toe op de normale verdeling van weerstand. Wanneer men een verandering wil implementeren zijn er enthousiaste mensen, die willen vernieuwen, dit zijn de vroege aanhangers in de linkerkant van de normale verdeling. Daarentegen zijn er zwartkijkers, die een verandering hoe dan ook niet zien zitten. Dit zijn de ‘definitieve weerstandbieders’, die aan de rechterkant van de normale verdeling te vinden zijn. In het midden van de normale verdeling zit de stille meerderheid. Een organisatieadviseur moet streven naar de aanhang van de stille meerderheid, zodat het veranderingsproces succesvol kan verlopen (Vrakking, 1986). Volgens Nathans (1995) moeten adviseurs de ‘invloedrijke vroege aanhangers’ zien te ontdekken, zodat zij de andere mensen kunnen motiveren voor een verandering. Bij het bepalen van weerstand is het dus niet alleen van belang om te kijken naar het soort weerstand in elke fase, maar ook naar het verschil in aanpassing tussen de geadviseerden binnen een organisatie. Deze twee hangen in zekere mate met elkaar samen, aangezien in het begin van een veranderingsproces er weerstand is tegen elke verandering en volgens de normale verdeling in het begin weinig mensen zich zullen aanpassen.

5.2 Weerstand in de ‘unfreeze’ fase.

Volgens Lippitt et al. (1958) is er een algemene vorm van weerstand tegen veranderingen ongeacht het soort verandering. Deze vorm van weerstand komt in het begin van het

veranderingsproces voor. Nathans (1995) meent echter dat mensen niet principieel tegen verandering zijn, maar er aan bepaalde condities voldaan moet worden, zodat mensen met een verandering meegaan. Rogers (1971) meent dat de weerstand in de beginfase groter is wanneer de opinieleiders het idee van verandering te weinig steunen. Opinieleiders zijn volgens Rogers (1971) mensen die in staat zijn om andere mensen te beïnvloeden en hun gedrag te veranderen in de gewenste richting. De ‘unfreeze’ fase kan ook vergeleken worden met de fase van loslaten in het individuele veranderingsproces. In deze fase moet de oude situatie losgelaten worden en men moet openstaan voor een verandering. Volgens Nathans (1995) komt in deze fase de meeste weerstand voor, omdat er afscheid genomen moet worden. Bovendien gaat iedereen anders met weerstand om in deze fase: sommige mensen zijn boos, andere mensen zullen hun weerstand niet direct uiten. Dit maakt het voor een organisatieadviseur moeilijk om alle weerstand te ontdekken. Wanneer de oude situatie echter losgelaten is, kunnen ook de voordelen van een verandering ingezien worden (Nathans, 1995). Volgens Watson (1970) zal de weerstand in het begin van de verandering groot zijn. Alleen de zogenaamde ‘vroege aanpassers’ zullen dan enthousiast zijn over de plannen.

5.3 Weerstand in de fase van het begin van de veranderrelatie

Lippitt et al. (1958) onderscheiden de relatie tussen organisatieadviseur en geadviseerde als een aparte vorm van weerstand. In deze fase van het veranderingsproces is het belangrijk dat er een goede veranderrelatie ontwikkeld wordt, anders kan deze vorm van weerstand gedurende het hele proces voorkomen. In het begin zal de weerstand voortkomen uit twijfel over de capaciteiten van de organisatieadviseur en zullen de geadviseerden de kat uit de boom kijken. Volgens Rogers (1971) is het succes van een organisatieadviseur afhankelijk van verschillende factoren in de relatie tussen de geadviseerden en organisatieadviseur. Bijvoorbeeld de geloofwaardigheid van een adviseur voor de geadviseerden en de mate waarin de organisatieadviseur met hen meeleeft (Rogers, 1971).

5.4 Weerstand in de ‘move’ fase.

Volgens verschillende auteurs zal in deze fase veel weerstand optreden. Lippitt et al. (1958) geven aan dat een goede diagnose van essentieel belang is, zodat er geen problemen over het hoofd worden gezien. Om een goede diagnose op te stellen is het belangrijk dat de

organisatieadviseur goed wordt geïnformeerd over de huidige stand van zaken door de geadviseerden. Volgens Lippitt et al (1958) is het complex om diagnostische bevindingen om te zetten in mogelijke doelstellingen. Uit de diagnose zal tevens blijken welke offers de verandering van de geadviseerden zal eisen, wat zorgt voor weerstand. De geadviseerden kunnen ook bang zijn, dat ze niet in staat zijn om de verandering te bewerkstelligen. Volgens Watson (1970) zal weerstand in de fase van verandering essentieel zijn voor het vervolg van de verandering. De echte voor- en tegenstanders zullen in deze fase naar voren komen.

5.5 Weerstand in de ‘freeze’ fase.

Volgens Cozijnsen & Vrakking (1995) zullen aan het einde van het veranderingsproces alleen de echte weerstandsbieders overblijven. Dit blijkt ook uit de normale verdeling van weerstand. Lippitt et al. (1958) menen dat de weerstand in deze fase zal afnemen, wanneer het veranderingsproces succesvol verlopen is. Wanneer een verandering immers geaccepteerd is, zal er weinig weerstand in deze fase optreden. De weerstandskrachten kunnen getransformeerd worden naar stabiliseerkrachten. Wanneer de verandering niet succesvol is verlopen, dan zullen de geadviseerden de verandering niet integreren in de organisatie (Lippitt et al. 1958).

5.6 Weerstand in het bereiken van een terminale relatie fase.

Volgens Lippitt et al. (1958) kan in de laatste fase opnieuw onzekerheid bij de geadviseerden optreden. Ze zijn bang dat ze zelf niet over de capaciteiten beschikken om de verandering door te zetten. Ze denken dat ze de hulp van de organisatieadviseur nodig hebben in de nieuwe situatie. Aan de andere kant is er ook het verlangen om weer op eigen benen te staan. De geadviseerden willen juist bewijzen dat ze het ook alleen aan kunnen (Lippitt et al. 1958).

5.7 Samenvatting

In dit hoofdstuk is weerstand in elke fase van het veranderingsproces besproken. Over het algemeen kan gezegd worden dat weerstand in elke fase van het veranderingsproces voorkomt, hoewel de weerstand in de ‘unfreeze’ en ‘move’ fase het meest aanwezig lijkt. Bovendien zijn deze twee fase van belang voor het verdere verloop van het veranderingsproces. De ‘unfreeze’ fase vormt de basis voor het veranderingsproces en

wanneer de ‘move’ fase goed doorlopen is zal de weerstand daarna afnemen. Hierbij moet niet alleen gekeken worden naar de vorm van weerstand in elke fase, maar ook naar de mate van aanpassing van geadviseerden in een organisatie.

Deze twee hangen in zekere mate met elkaar samen. In het begin is er weerstand tegen elke verandering, dit hangt samen met een klein aantal aanpassers in het begin van het veranderingsproces. In tabel 2 wordt de vergelijking van weerstand in elke fase van het veranderingsproces weergegeven. Hierin wordt er van uitgegaan dat het veranderingsproces op een succesvolle manier wordt afgesloten. De uitingsvormen kunnen moeilijk aan een fase van het veranderingsproces gekoppeld worden, aangezien de uitingsvormen variëren van persoon tot persoon. Het zal echter noodzakelijk zijn om in de ‘move’ fase openlijk weerstand te uiten, voor het welslagen van het veranderingsproces. Bovendien kan de uitingsvorm in de ‘unfreeze’ fase nog alle vormen aannemen, zowel ‘bedekt’, ‘openlijk’ als ‘ontkennend’.

Fasen Elementen	Unfreeze	Verander relatie	Move	Freeze	Einde relatie
Mate van weerstand	Groot	Afhankelijk van relatie	Groot	Afnemend	Nihil
Uitingsvorm weerstand	Bedekt / Open / Ontkennend		Open		
Vormweerstand	Tegen elke verandering	Tegen verander relatie	Tegen doelstelling	Tegen implementatie	Tegen beëindiging relatie
Aanpassing geadviseerde	Minimale aanpassing	Weinig aanpassing	Startende aanpassing	Grote aanpassing	Grote aanpassing

Tabel 2 Vergelijking van de weerstand in elke fase van het veranderingsproces.

Hoofdstuk 6 De strategieën voor het omgaan met weerstand

In de huidige literatuur is al geschreven over de omgang met weerstand door een organisatieadviseur. Sommige auteurs vertalen het naar strategieën en andere geven praktische tips. Er is gekozen voor de acceptatiestrategie van Nathans (1995), omdat we ook haar individuele veranderingsproces behandeld hebben, daarbij is de strategie van Chin en Benne (1970) gekozen omdat deze strategie in veel literatuur weer terugkomt. Bovendien hebben verschillende auteurs zoals Cozijnsen & Vrakking (1995) deze theorie uitgewerkt op een veranderingsproces.

De tips van Lippitt et al. (1958) zijn meegenomen omdat in deze thesis dit model is gebruikt voor een veranderingsproces. Hieronder zullen er een aantal strategieën besproken worden die men kan toepassen bij het implementeren van een verandering.

6.1 De acceptatiestrategie van Nathans

Nathans (1995) heeft een aantal acceptatiestrategieën gemaakt. De strategieën zijn onder te verdelen in wegbewegende, meebewegende, gemengde en tegenbewegende strategieën.

In figuur 6 staat het schema van Nathans (1995) over de acceptatiestrategieën.

wegbewegende strategie	meebewegende strategie	gemengde strategie	tegenbewegende strategie
ontwijken	informer faciliteren ondersteunen participatie	gemeenschap- pelijke visie onderhandelen	overtuigen macht/dwang/pressie
	educatieve strategieën		

Figuur 6 de acceptatiestrategieën van Nathans(1995) p. 208

Het ontwijken van weerstand wordt toegepast in het begin van een veranderingsproces om het probleem duidelijk zichtbaar te maken. Door het ontwijken hoopt Nathans (1995) dat er een onhoudbare situatie voor de geadviseerden ontstaat, zodat ze de problemen in de huidige situatie zien en er minder weerstand tegen de verandering optreedt. Wanneer de weerstand groot is hebben tegenbewegende strategieën echter geen zin, omdat dit de weerstand versterkt.

Met faciliteren wordt het scheppen van voorzieningen bedoeld, zoals extra computers beschikbaar stellen. Informeren is enkel het geven van informatie aan de geadviseerden. Volgens Nathans (1995) is informeren tijdens het hele proces van groot belang. Ondersteunen is de hulp die een organisatieadviseur de geadviseerden aanbiedt. Onder participeren wordt de inbreng van de geadviseerden bedoeld. Zo krijgen zij het gevoel dat ze ook iets bijdragen aan de verandering en hen niet alles wordt opgelegd, dit draagt bij aan een goede relatie tussen de organisatieadviseur en de geadviseerden. Met de gemengde strategie wordt bedoeld dat er inbreng van zowel de organisatieadviseur als van de geadviseerden is. Een voorbeeld hiervan is onderhandelen, waarbij er wordt gezocht naar een compromis voor beide partijen. Educatieve strategieën zijn strategieën waarbij mensen worden opgeleid, zodat ze in staat zijn te voldoen aan de eisen die de verandering aan hen stelt. Bij overtuigen worden de standpunten van de organisatieadviseur zodanig beargumenteerd met als doel dat de geadviseerden deze over zal nemen. Deze strategie kan worden toegepast wanneer de geadviseerden de organisatieadviseur vertrouwen en wanneer ze over de drempel getrokken moeten worden. De laatste strategie is het gebruik maken van macht. Hiermee wordt een bepaalde verandering afgedwongen. Dit wordt tegen het einde van het veranderingsproces toegepast. Volgens Nathans (1995) is het onmogelijk om op voorhand een strategie voor het veranderingsproces vast te leggen, maar wordt deze steeds aangepast op de situatie (Nathans, 1995).

6.2 De strategie van Cozijnsen & Vrakking

Volgens Chin & Benne (1970) zijn er drie typen van strategieën voor veranderingen te onderscheiden. De eerste strategie is de rationeel-empirische strategie. De basis assumptie van deze strategie is dat men rationeel denkt en dat men handelt vanuit het eigen belang. Deze strategie gaat ervan uit dat een verandering aangenomen wordt, wanneer een organisatieadviseur de verandering rationeel kan rechtvaardigen en wanneer hij kan aantonen dat men voordelen heeft van de nieuwe situatie.

De tweede strategie is de normatieve-reëducatieve strategie. Verandering kunnen alleen geïmplementeerd worden, wanneer de geadviseerden hun oude normatieve ideeën kunnen veranderen en de nieuwe normen aangenomen worden.

De derde groep van strategieën is gebaseerd op de toepassing van macht bij het implementeren van een verandering. Mensen lager in de hiërarchie hebben minder te zeggen bij een verandering dan hoger geplaatste mensen. Deze mensen kunnen gebruik maken van hun macht bij het implementeren van een verandering (Chin en Benne, 1970). Cozijnsen & Vrakking (1995) hebben deze strategie toegepast op een veranderingsproces. In het begin wordt de normatieve-reëducatieve strategie ingezet. De oude normen moeten immers losgelaten worden en men moet openstaan voor nieuwe normen. Hierbij is het van belang dat in het begin goed gecommuniceerd wordt wat de verandering inhoudt. De voordelen van de verandering moeten voor de geadviseerden duidelijk zijn. Bovendien is participatie, net zoals bij de strategieën van Nathans, in de besluitvorming belangrijk. De empirisch-rationele strategie wordt in de volgende fase ingezet. Wanneer er al veel voorstanders zijn kan een organisatieadviseur door middel van rationele beargumentatie de geadviseerden overtuigen van de verandering.

Dit kan door middel van de faciliteitenstrategie, waarmee weerstand bespreekbaar wordt. Als er daarna nog weerstand is kan er onderhandeld worden, zodat er net als in de strategie van Nathans (1995) een compromis gesloten kan worden. Wanneer op het laatst nog weerstandbieders zijn, zal de macht / dwang strategie ingezet worden. Dit model van Cozijnsen & Vrakking heeft veel overeenkomsten met de strategieën van Nathans (1995).

6.3 Omgaan met weerstand volgens Lippitt.

Lippitt et al. (1958) menen dat het erg belangrijk is dat de weerstand in het begin van het veranderingsproces snel weggenomen wordt. Dit in tegenstelling tot de strategie van Nathans (1995) die in het begin een ontwijkende strategie toepast. Bovendien geven Lippitt et al. (1958) aan dat de relatie tussen organisatieadviseur en geadviseerden van groot belang is voor het slagen van een veranderingsproces. Ook het bepalen van een diagnose moet nauwkeurig gebeuren, zodat er geen problemen over het hoofd gezien worden. Bij het opstellen van een goede diagnose is het belangrijk dat een organisatieadviseur goede informatie van de geadviseerden inwint over de huidige situatie.

6.4 Samenvatting

Tussen de strategieën van Nathans (1995) en Cozijnsen & Vrakking (1995) zijn overeenkomsten te vinden. In beide strategieën wordt zowel gebruik gemaakt van macht of dwang als van educatieve strategieën. De educatieve strategieën worden bij Cozijnsen & Vrakking (1995) vooral gebruikt voor het aan- en afleren van normen (de fase heet ook normatief-reëducatief) en wordt deze strategie in de beginfase toegepast. Bij Nathans (1995) wordt deze strategie later ingezet voor het aanleren van kennis en vaardigheden, die de nieuwe situatie van de geadviseerden zal eisen. Zowel Cozijnsen & Vrakking (1995) als Nathans (1995) benadrukken het belang van goede informatie en communicatie. Ze gebruiken allebei een faciliteitenstrategie, maar geven er een andere invulling aan. Bij Cozijnsen & Vrakking wordt er mee bedoeld dat men weerstand bespreekbaar maakt. Bij Nathans (1995) worden de faciliteiten aangewend om een verandering te implementeren zoals extra computers. Nathans (1995) begint met een ontwijkende strategie om het probleem goed onder ogen te krijgen, zodat mensen inzien dat er een verandering moet plaatsvinden. Volgens Lippitt et al. (1958) is het van belang om vanaf het begin de weerstand weg te nemen. De strategieën van Cozijnsen & Vrakking (1995) en Nathans (1995) houden rekening met het verschil van aanpassing van mensen, maar niet met de vorm van weerstand die in elke fase optreedt. Ze gebruiken echter wel allebei een participatie en ondersteunende strategie, zodat de geadviseerden inbreng hebben en er naar hen geluisterd wordt. Dit komt de relatie tussen de geadviseerden en de organisatieadviseur ten goede. Alleen Lippitt et al. (1958) gaan in op elke vorm van weerstand en niet op de aanpassing van mensen. Maar aangezien zij deze vormen op hun model toepassen is dat vrij logisch. In de strategieën wordt vrijwel geen aandacht besteed aan de uitingsvormen van weerstand, alleen Nathans (1995) gebruikt de ontwijkende strategie, zodat er een onhoudbare situatie ontstaat, waardoor mensen hun weerstand uiten.

Hoofdstuk 7 Discussie

In dit hoofdstuk zullen de theorieën die gevonden zijn worden gecombineerd om een antwoord op de vraag te krijgen: “Hoe kan een organisatieadviseur omgaan met weerstand tijdens een veranderingsproces?”

In het vorige hoofdstuk is gebleken dat er al verschillende auteurs strategieën hebben bedacht voor de omgang met weerstand tijdens een veranderingsproces. Er zal per fase binnen het veranderingsmodel van Lippitt et al. (1958) worden uitgelegd hoe een organisatieadviseur met weerstand kan omgaan.

7.1 Omgaan met weerstand.

Uit de definitie van weerstand blijkt dat weerstand voortkomt uit de angst voor onzekerheid. Het is dus van belang dat een organisatieadviseur deze onzekerheid vanaf het begin (de ‘unfreeze’ fase) probeert te reduceren. Dit kan hij doen door het verschaffen van duidelijke informatie over de plannen die hij met de organisatie heeft. Hierbij is een goede communicatie met de geadviseerden belangrijk. De besproken strategieën van Nathans (1995) en Cozijnsen & Vrakking (1995) hebben het belang van informatie en communicatie ook aangegeven.

Volgens Nathans (1995) is ontwijken een strategie om in het begin in te zetten, zo zal er een onhoudbare situatie ontstaan, waardoor mensen wel inzien dat er een verandering moet komen. Zo hoopt Nathans (1995) dat de weerstand afneemt. Maar aan de andere kant kan er ook geruchtvorming gaan optreden, zodat de weerstand alleen maar toe zal nemen en de organisatieadviseur er niets van weet. Weerstand kan beter vanaf de beginfase meteen aangepakt worden. Een organisatieadviseur moet openstaan voor weerstand, zodat mensen het makkelijker uiten. Cozijnsen & Vrakking (1995) gebruiken de faciliteitenstrategie, zodat weerstand bespreekbaar wordt. Op deze manier kan weerstand direct aangepakt worden en durven mensen hun weerstand eerder te uiten. Deze strategie moet echter al vanaf de ‘unfreeze’ fase ingezet worden. De beginfase vormt immers de basis voor het verdere verloop van het veranderingsproces.

Bovendien is in deze fase de normatieve-reëducatieve strategie van Cozijnsen & Vrakking (1995) toepasbaar, aangezien mensen hun oude normen moeten loslaten en moeten openstaan voor de verandering. Lippitt et al. (1958) gebruiken deze strategie niet expliciet, maar in hun

model komt wel naar voren dat in de ‘unfreeze’ fase de geadviseerden de oude situatie moeten loslaten en moeten opstaan voor de verandering. In de fase van het begin van de veranderrelatie is het van belang dat de adviseur zich integer opstelt en een goede band met de geadviseerden opbouwt. Nathans (1995) en Cozijnsen & Vrakking (1995) hebben hiervoor een aantal strategieën genoemd. De organisatieadviseur kan de geadviseerden bijvoorbeeld ondersteunen, zodat zij een positief beeld krijgen van de organisatieadviseur. Bovendien is het van belang dat een organisatieadviseur de geadviseerden betreft in de besluiten. Zo hebben de geadviseerden niet het idee dat hen alles wordt opgelegd. Hoewel deze vorm van weerstand gedurende het hele veranderingsproces op kan treden zal de kans afnemen, wanneer de relatie in het begin goed van de grond komt. Lippitt et al. (1958) hebben voor de veranderrelatie pas aandacht in de tweede fase. Hier moet echter al in de eerste fase aandacht voor zijn. Uit de verschillende strategieën blijkt dat de weerstand na de ‘move’ fase zal afnemen, wanneer deze fase positief verloopt. Daarom is deze fase erg belangrijk in het veranderingsproces en is het van groot belang dat een goede diagnose opgesteld wordt. Lippitt et al. (1958) geven aan dat een organisatieadviseur informatie dient in te winnen bij de geadviseerden over de huidige situatie, zodat er geen problemen over het hoofd gezien worden en een goede diagnose opgesteld wordt. In de tabel 3 zijn de bestaande strategieën toegepast op het veranderingsproces van Lippitt et al. (1958).

Omdat de strategieën geen gebruik maken van het veranderingsproces van Lippitt et al. (1958) was dit geen gemakkelijke opgave. Bovendien is er een toevoeging gedaan met de resultaten van deze thesis. De laatste twee fasen zijn echter niet ingevuld omdat er uit deze thesis blijkt dat na de ‘move’ fase de weerstand afneemt.

Proces Omgang	Nathans	Cozijnsen & Vrakking	Lippitt et al.	Wigny
Unfreeze	Ontwijken Informeren	Normatief- reëducatieve strategie Informeren	Weerstand wegnemen	Openstaan voor weerstand Bespreekbaarheid van weerstand Reduceren onzekerheid Aandacht voor relatie Normatief-reëducatieve strategie
Veranderrelatie	Participeren Ondersteunen	Communiceren Participatie	Goede relatie opbouwen	al vanaf 'unfreeze' aan werken. Vertrouwen
Move	Faciliteren Educatie	Empirische-rationele strategie Faciliteren Onderhandelen	Informeren Diagnose stellen	Ondersteunen en participatie Informeren Educatieve-strategie
Freeze	Overtuigen Macht Dwang	Overtuigen Macht Dwang	Stabilisering van verandering	
Einde veranderrelatie			Eigen kracht gebruiken	
Houdt rekening met vorm van weerstand	✗	✗	✓	✓
Houdt rekening met aanpassing van mensen	✓	✓	✗	✓
Houdt rekening met uitingsvorm van weerstand	✗	✓	✗	✓
Opmerkingen		Geïnspireerd op Chin & Benne		

Tabel 3 De strategieën voor de omgang met weerstand toegepast op het model van Lippitt et al. (1958)

7.2 Hypothesen

Uit bovenstaande discussie kunnen verschillende hypothesen opgesteld worden:

- Een organisatieadviseur moet in elke fase van een veranderingsproces anders met weerstand omgaan.
- De ‘unfreeze’ en de ‘move’ fase zijn bepalend voor het verloop van het verdere veranderingsproces
- In het begin van het veranderingsproces is het door de verschillende uitingsvormen moeilijk om alle weerstand te ontdekken.
- Een organisatieadviseur moet zowel omgaan met de vorm van weerstand als de mate van aanpassing van de mensen in de organisatie.
- Een organisatieadviseur moet naast omgaan met elke weerstandsvorm, ook omgaan met de uitingsvorm van weerstand.
- Een organisatieadviseur moet vanaf de ‘unfreeze’ fase onzekerheid van mensen reduceren.
- Een organisatieadviseur moet openstaan voor weerstand, zodat mensen dit makkelijker uiten.
- Er dient vanaf de beginfase van het proces aandacht te worden besteedt aan de veranderrelatie.

Hoofdstuk 8 Conclusie

In dit laatste hoofdstuk zal de hoofdvraag beantwoordt worden, daarna zullen de beperkingen en de reflectie op het onderzoek besproken worden.

8.1 Beantwoording hoofdvraag

In deze thesis is geprobeerd een antwoord op de volgende onderzoeksvraag te vinden: “Hoe kan een organisatieadviseur omgaan met weerstand tijdens een veranderingsproces?” Uit deze thesis blijkt dat er niet alleen naar de vorm van weerstand in elke fase van een veranderingsproces gekeken moet worden zoals in het begin van het onderzoek gedacht werd, maar ook naar de mate van aanpassing van geadviseerden binnen een organisatie. Deze twee factoren hangen wel in zekere mate met elkaar samen, aangezien in het begin van een veranderingsproces weerstand is tegen elke verandering en volgens de normale verdeling in de beginfase ook weinig aanpassers zijn. Bovendien kan gezegd worden dat de omgang met weerstand belangrijk en moeilijk is in het begin van het veranderingsproces. Dit wordt voor een groot deel veroorzaakt door de verschillende uitingsvormen van weerstand. In deze fase ontstaat verwarring en angst voor een verandering, waardoor mensen hun weerstand heel anders uiten. Bovendien is de ‘move’ fase belangrijk in het veranderingsproces, want als deze fase goed verloopt zal de weerstand daarna afnemen.

In de literatuur wordt weinig aandacht besteed aan de uitingsvormen van weerstand. Het ontdekken van alle weerstand is van groot belang, omdat deze invloed heeft op het juiste gebruik van een strategie om weerstand te bestrijden. Wanneer er immers een ‘bedekte’ vorm van weerstand aanwezig is, moet een organisatieadviseur dit niet opvatten als de afwezigheid van weerstand. Aan de andere kant is het ook lastig om een strategie voor uitingsvormen op te stellen, omdat de uitingsvormen van persoon tot persoon verschillen. Er kan geconcludeerd worden dat een organisatieadviseur vanaf de ‘unfreeze’ fase moet openstaan voor weerstand. Cozijnsen & Vrakking (1995) zetten de faciliteitenstrategie in, zodat weerstand bespreekbaar wordt. Zij zetten deze strategie echter pas later in het veranderingsproces in. Wanneer men openstaat voor weerstand kunnen mensen weerstand makkelijker uiten.

Tevens is er besproken dat weerstand ontstaat uit de onzekerheid van mensen over de toekomst. Een organisatieadviseur moet daarom vanaf het begin proberen de onzekerheid van mensen weg te nemen. Hiervoor kunnen de strategieën als informeren en communiceren van

Nathans (1995) en Cozijnsen & Vrakking (1995) gebruikt worden. Verschillende auteurs hebben het belang van een goede veranderrelatie tussen organisatieadviseur en geadviseerden aangegeven. Lippitt et al. (1958) geven aandacht hieraan in de tweede fase van hun veranderingsproces. Er moet echter vanaf de ‘unfreeze’ fase al vertrouwen in de organisatieadviseur zijn en aandacht aan deze relatie besteedt worden, zodat er een goede relatie ontstaat. Nathans (1995) en Cozijnsen & Vrakking (1995) hebben enkele strategieën genoemd die de relatie tussen de geadviseerden en de organisatieadviseur verbeteren, zoals participatie en ondersteuning. Cozijnsen & Vrakking (1995) en Nathans (1995) baseren hun strategie op de aanpassing van mensen tijdens het veranderingsproces. Ze houden wel allebei rekening met de relatie tussen de organisatieadviseur en de geadviseerden. Lippitt et al. (1958) baseren hun strategie echter op elke vorm van weerstand in de fasen van het veranderingsproces. Om een goede strategie op te stellen voor de omgang met weerstand moet met beide factoren, aanpassing van mensen en de vormen van weerstand, rekening gehouden worden. Bovendien moet er meer aandacht besteedt worden aan de uitingvormen van weerstand.

8.2 Beperkingen en aanbevelingen

Tijdens het uitvoeren van dit onderzoek is er tegen een aantal beperkingen aangelopen, waardoor het onderzoek niet het optimale resultaat heeft bereikt.

Allereerst was in de universiteitsbibliotheek veel literatuur niet (op tijd) beschikbaar. Dit meegenomen in de beperkte tijd die er voor dit onderzoek staat, zorgt dat het onderzoek wellicht niet alle literatuur bevat die zou helpen bij het beantwoorden van de onderzoeksvraag.

Bovendien is de onderzoeksvraag opgelost door voor een deel bestaande literatuur over de omgang met weerstand. Deze literatuur was in het begin van het onderzoek nog niet ontdekt. Hierdoor is de onderzoeksvraag niet geheel zelf opgelost, maar zijn alleen beperkingen binnen de huidige strategieën opgemerkt en verbeteringen aangebracht. Bovendien is deze thesis een literatuurstudie en zijn de resultaten niet empirisch onderzocht. Dit kan een aanbeveling voor vervolgonderzoek zijn.

8.3 Reflectie op het onderzoek

Deze thesis heeft een antwoord op de vraag proberen te vinden: "Hoe kan een organisatieadviseur omgaan met weerstand tijdens een veranderingsproces?" Gedurende het onderzoek bleek dat er al verschillende auteurs strategieën hadden opgesteld over de omgang met weerstand. Dit was in het begin niet voorzien. Bovendien stond eerst het veranderingsproces van Lewin (uit Schein, 1970) centraal, waarna bleek dat voor dit onderzoek het veranderingsproces van Lippitt et al. (1958) veel beter aansloot, aangezien in dit veranderingsproces zowel de activiteiten als de gevoelens tijdens een veranderingsproces centraal staan. Aan de andere kant is dit een uitgebreid veranderingsproces, waardoor het soms moeilijk was om weerstand in de verschillende fasen te plaatsen. Sommige fasen worden namelijk door andere auteurs niet in het veranderingsproces opgenomen. Bovendien zorgt dit ervoor dat het onderzoek erg uitgebreid is geworden.

In dit onderzoek is het boek van Bennis, Benne en Chin (1970) heel bruikbaar geweest. In dit boek staan artikelen van verschillende auteurs over geplande verandering. Vandaar dat er veel artikelen uit dit boek gebruikt zijn.

Literatuuropgave

Baker, T.L. (1999). *Doing Social Research*. Boston [etc.] McGraw-Hill.

Benne, K.D., & Birnbaum, M. (1970). *Principles of changing*. In W.G. Bennis, D.K. Benne en Chin, R. (Eds.), *The planning of change* (pp. 328-335). A Holt International Edition.

Bennis, W.G., Benne, D.K., & Chin, R. (Eds.). (1970). *The Planning of Change* (second edition). A Holt International Edition.

Block, P. (1996). *Feilloos adviseren: een praktische gids voor adviesvaardigheden*. Schoonhoven: Academic Service.

Caluwé De, L., & Vermaak, H. (1999). *Leren Veranderen: een handboek voor de veranderkundige*. Alphen aan de Rijn: Samson.

Cozijnsen, A.J. & Vrakking, W.J. (1995). *"Ontwerp en Invoering: Strategieën voor organisatieverandering"*. Alphen aan de Rijn: Samson.

Gerrichhauzen, J., Kamperman, A., & Kluytmans, F. (1994). *Interventies bij organisatieverandering*. Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen.

Hellema, H.J.P., & Marsman, J. (1997). *De organisatie-adviseur*. Amsterdam: Boom.

Keuning, D., & Eppink, D.J. (1996). *Management en organisatie: Theorie en toepassing*. Houten: Stenfert Kroese, 1996

Kloosterboer, P. (1993). *Leidinggeven aan verandering*. Deventer : Kluwer Bedrijfswetenschappen.

Klein, D. (1970). Some notes of the dynamics of resistance to change: The defender role. In W.G. Bennis, Benne, D.K., & Chin, R. (Eds.). *The planning of change* (pp. 498-507). A Holt International Edition.

Lippitt, R., Watson, J., & Westley, B. (1958). *The dynamics of planned change: a comparative study of principles and techniques*. New York: Harcourt, Brace & World, Inc.

Lewin, K. (1948). *Resolving Social Conflict: Selected Theoretical Papers*. New York: Harper & Row.

Maltha, D.J. (1972). Literatuuronderzoek en schriftelijk rapporteren. Wageningen: Centrum voor Landbouwpublicaties en Landbouwdocumentatie

Nathans, H. (1995). *Adviseren als tweede beroep: resultaat bereiken als adviseur*. Deventer: Kluwer Bedrijfswetenschappen.

Rogers, E. (1971). *Communication of innovations*. New York: The Free Press.

Schein, E.H. (1970). The mechanisms of change. In W.G. Bennis, D.K. Benne & Chin, R. (Eds.), *The planning of change* (pp. 98-107). A Holt International Edition.

Soudijn, K. (1991). *Scripties schrijven in de sociale wetenschappen*. Houten/Diegem: Bohn Stafleu Van Loghum.

Twijnstra, A., Keuning, D., & Caluwé De, L. (2002). *Organisatieadvieswerk*, Deventer: Kluwer.

Vracking, W.J. (1986). *Management van organisatie-vernieuwing*, Koninklijke Vermande B.V.

Vracking, W.J. (1995). The implementation game. *Journal of Organizational Change Management*, 8(3), 31-47.

Watson, G. (1970). Resistance to change. In W.G. Bennis, D.K. Benne en Chin R. (Eds.), *The planning of change* (pp. 248-497). A Holt International Edition.

Weiss, C.J. (1998). *Evaluation: second edition*. Upper Saddle River, NY: Prentice Hall.

Wissema, J.G., Messer, H.M. & Wijers, G.J. (1993). *"Angst voor veranderen? Een mythe!"*, Assen: van Gorcum.

Trefwoordenlijst

De onderstaande woorden zijn gebruikt bij het opsporen van literatuur.

Organisatieadviseur

Veranderingsproces

Weerstand

Verandering

Consultancy

Resistance

Implementation

Change

Organisatieverandering