

## **Artikel – Waarom is weerstand onmisbaar in Het Nieuwe Werken**

**In mijn werk kom ik regelmatig weerstand tegen:** weerstand tegen verandering in het algemeen en tegen HNW in het bijzonder. Waar komt die weerstand vandaan en hoe zorg je ervoor dat die weerstand vermindert of liever nog verdwijnt? Weerstand in verschillende contexten is al decennia lang onderwerp voor wetenschappelijk onderzoek, wordt in veel (vak)literatuur beschreven en is blijkbaar lastig aan te pakken.

**Weerstand heeft vaak met angst voor het onbekende te maken.** De meeste mensen houden van nature vast aan wat bekend en vertrouwd is. Vaak doen ze dit ook onbewust. Zo kiezen de meeste mensen in de supermarkt voor bekende producten, gaan veel mensen jaarlijks naar hetzelfde vakantiegebied en is de kledingkeuze vaak passend bij je eigen stijl. Want waarom zou je iets nieuws doen als het oude zo goed bevalt? Uitzonderingen daargelaten, er zijn ook veel 'avonturiers' onder ons die het juist een uitdaging vinden om iets nieuws uit te proberen.

**Weerstand in de context van werk komt dagelijks in allerlei verschijningsvormen voor.** Veranderingen in organisaties zijn aan de orde van de dag: fusies, reorganisaties, andere afdelingsstructuur, 'plattere organisaties', teveel om op te noemen. Veranderingen zijn meestal niet éénmalig maar volgen elkaar in de tijd op, door maatschappelijke veranderingen of voortschrijdend inzicht. Dat vraagt veel van de flexibiliteit van de werknemers die zich, terecht, regelmatig verzetten.

**HNW is een ingrijpende organisatieverandering die regelmatig weerstand oproept.** Hoewel ik me heel goed kan voorstellen dat het management van organisaties niet echt zit te wachten op weerstand onder de medewerkers ben ik zelf van mening dat deze weerstand juist positief en onmisbaar is en daar heb ik drie hele goede redenen voor. Wat kan er achter weerstand zitten?

1. **Er is te weinig draagvlak in de organisatie voor HNW.** Deze weerstand ontstaat regelmatig als medewerkers het gevoel hebben dat HNW van bovenaf op wordt gelegd. Ze voelen zich niet gehoord en niet gekend bij deze ingrijpende veranderingen. Het enthousiasme over HNW bij het management heeft er voor gezorgd dat er te hard van stapel wordt gelopen. En zoals het spreekwoord zegt: 'hardlopers zijn doodlopers'.
2. **Weerstand is de verpakking van kritische feedback op de inhoudelijke organisatieveranderingen.** Het lijkt dus op weerstand waar managers mee te maken krijgen, echter het gaat om serieuze signalen dat gemaakte keuzes mogelijk voor verbetering vatbaar zijn. Ik denk bijvoorbeeld aan de invoering van een netwerksysteem. Daar zijn vele keuzemogelijkheden in te maken. Als blijkt dat te weinig medewerkers van het nieuwe systeem gebruik maken, kan dat weggeschreven worden onder het hoofdstuk weerstand. Het kan ook zijn dat het een signaal is dat dit specifieke systeem niet voldoende afgestemd is op of geschikt is voor deze medewerkers.

- 3. HNW vraagt om proactieve en ondernemende medewerkers die zelf hun verantwoordelijkheden nemen.** Althans, dat is wat veel organisaties hoog in het HNW-vaandel hebben staan. In mijn beleving past dat niet bij het klakkeloos opvolgen en invoeren van veranderingen door de medewerkers. Wat daarbij wel past is een **kritische houding**: niet elk onderdeel van het HNW-traject is passend en succesvol bij elke organisatie met de daarbij horende medewerkers.

Weerstand is dus onmisbaar. Alleen, hoe ga je er vervolgens mee om? Mijn advies is om te onderzoeken wat de achterliggende oorzaak van de weerstand is door bijvoorbeeld te luisteren naar de verhalen achter de weerstand. Zodra je weet waar de weerstand vandaan komt kun je hiervan gebruik maken en er je voordeel mee doen zodat het HNW een echte lerende en flexibele organisatie wordt.