

Weerstandswiel: niet begrijpen, niet kunnen of niet willen



Berenschot

7

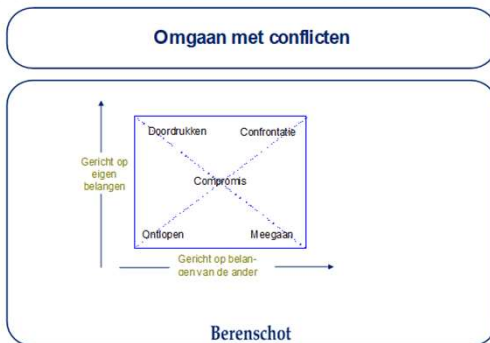
Weerstand hoort bij het transitieproces en dus bij change management aanpak. Conflict is dan functioneel.

1. Stakeholder wil niet verrast worden (surprise!)
2. Stakeholder laat geen nieuwe zienswijze toe (routine is houvast)
3. Stakeholder wil zelf controle houden over werkzaamheden
4. Stakeholder wil vasthouden aan zekerheden uit het verleden
5. Stakeholder wil geen gezichtsverlies lijden
6. Stakeholder wil geen oplossing van anderen overnemen (not invented here)
7. Stakeholder ziet de echte gevaren en risico's (b.v. baanverlies)
8. Stakeholder wil niet opnieuw gaan doen wat eerder geprobeerd en mislukt is
9. Stakeholder heeft geen zin in opgeven persoonlijke belangen/gevolgen
10. Et cetera

Berenschot

8

Kies de passende stijl in elke processtap



Berenschot

9

Beïnvloeden van blockers in de consult fase



Manieren om te beïnvloeden

1. **Inzicht geven** (data, feiten, rapportages, procesmetingen, klantreacties)
2. **Druk zetten** (deadline stellen, twee alternatieven aanbieden, nu kiezen)
3. **Verleiden** (we kunnen niet zonder jouw expertise en ervaring, help!)
4. **Horzelen** (eenzelfde engagement actie vijf keer opnieuw neerleggen bij een blocker, steeds herhalen, terug blijven komen).
5. **Zorgenlijst inventariseren** (welke gevolgen zie je voor onze (eind) klant? Wie heeft invloed? Concerns list: wat kan jij daarin betekenen?)
6. **Indirecte beïnvloeding** (doorverwijzen, ga eens praten met die actor, kom dan met jouw eigen invulling)

Conclusie: de weerstand actief opzoeken en niet negeren.



Berenschot

10

Wat kan helpen in aanpak ketensamenwerking

1. Ambassadeurs / autoriteiten / mensen met aanzien die oproepen tot meedoen in veranderproces
2. Van begin af aan betrokken worden bij events: stakeholders betrokkenheid door tijdig uit te nodigen mee te doen, bewustwording urgentie, aanleiding
3. Eigen enthousiast kernteam werkt aanstekelijk, teamspirit aanwakken
4. Maak de bijdrage van stakeholders zichtbaar voor anderen (b.v. via dag starts); dat maakt dat stakeholders consistent willen zijn
5. Laat stakeholders kiezen, positie bepalen, voornemens zijn vaak het gevolg
6. Stel een deadline, een ultimatum, laat kiezen tussen 2 opties, ontzeg mensen rechten, verander de fysieke setting, zodat men urgentie ervaart
7. Geef mensen verantwoordelijkheid voor concrete deliverables
8. Geef anderen de credits, incasseer zelf de set-backs in het transitieproces
9. Geef niet op, herhaal wat het gewenste gedrag is in ketensamenwerking
10. Vier successen met betrokkenen, evalueer tijdens mile-stone sessies

Berenschot

11

Stakeholdermanagement methode

Tot slot

- Boodschap professionalisering verbeterde samenwerking
- help de organisatie met nieuwe / verbeterde dienstverlening
 - geef jezelf de rol van change agent - ketenfacilitator
 - laat een MT lid jouw persoonlijke opdrachtgever zijn: sponsor / outcome
 - breng de relevante stakeholders bij elkaar in transitie sessies
 - stuur op belangen versus van tevoren vastgesteld organisatiedoel
 - gebruik weerstand om patronen te doorbreken: veranderenergie
 - gebruik doel, doorlooptijd, speerpunt en veranderfasering (3 x 3 maanden)
 - help mensen hun eigen invulling te geven (doorvertalen, sense-making)
 - rapporteer de tussentijdse resultaten aan je opdrachtgever/sponsor
 - vier je successen met betrokken stakeholders (erkenning)
 - maak de ketensamenwerking toekomstbestendig, help de klant van de klant

Berenschot

12