

Weerstand tegen procesverandering

Een gedragswetenschappelijk perspectief vanuit Organizational Behavior Management

Vrijwel iedere organisatie kent hetzelfde verschijnsel. Een nieuw werkproces wordt zorgvuldig ontworpen, grondig getest en uitgebreid gedocumenteerd. Er wordt een projectteam ingericht en er worden communicatieplannen en implementatieschema's opgesteld. Toch verloopt de invoering moeizaam. Medewerkers blijven terugvallen op oude werkwijzen, procedures worden slechts gedeeltelijk gevolgd en de verwachte verbeteringen en voordelen blijven uit. Al snel ontstaat de conclusie dat *mensen van nature weerstand hebben tegen verandering*.

Maar klopt dat eigenlijk wel?

Vanuit de gedragswetenschap en *Organizational Behavior Management* (OBM) is weerstand geen persoonlijkheidskenmerk. Weerstand is vooral observeerbaar gedrag dat onder specifieke omstandigheden optreedt. Door er op die manier naar te kijken wordt weerstand niet alleen beter te begrijpen, maar kan je het ook veel gericht aanpakken.

Hoe weerstand er vaak uit ziet

Bij de invoering van een nieuw proces verschijnt weerstand zelden als openlijk verzet. Vaker zien we subtiel gedrag en horen we opmerkingen zoals:

- "Ik vind het process nog erg onduidelijk."
- "Ik ben nooit geïnformeerd dat dit besluit was genomen."
- "We hebben nog geen instructies ontvangen."
- "Het systeem werkt niet goed."
- "Laten we eerst maar eens afwachten."
- "Iedere afdeling doet iets anders. Waarom beginnen ze niet bij hen?"
- "Ik heb hier nu geen tijd voor."
- "Dit hebben we vijf jaar geleden ook al geprobeerd."

Soms zijn deze opmerkingen volkomen juist en terecht. Toch blijven zulke reacties opvallend vaak bestaan, ook nadat de communicatie is verbeterd en alle documentatie aan iedereen beschikbaar is gesteld. Er speelt kennelijk meer dan alleen een gebrek aan informatie.

Traditionele verklaringen schieten vaak tekort

Veel veranderinitiatieven leggen sterk de nadruk op communicatie. Organisaties geven presentaties, versturen nieuwsbrieven, organiseren workshops en publiceren documenten met veelgestelde vragen. Toch verandert het gedrag van medewerkers vaak niet of nauwelijks.

De reden is eenvoudig: informatie verandert gedrag slechts in beperkte mate.

Mensen veranderen hun gedrag pas wanneer zij:

- Weten wat er van hen wordt verwacht;
- Het gewenste gedrag kunnen uitvoeren;
- Voldoende reden hebben, of zien om te handelen.

Juist hier biedt Organizational Behavior Management een praktisch en wetenschappelijk onderbouwd raamwerk en een concrete aanpak.

Gedrag staat centraal

OBM is geworteld in de gedragswetenschap en richt zich primair op observeerbaar gedrag, in plaats van op attitudes, motivatie, persoonlijkheid of organisatiecultuur.

Een proces kan het beste worden gezien als een logische, doelgerichte reeks observeerbare handelingen. De output van stap 1 vormt de input voor stap 2, de output van stap 2 vormt de input voor stap 3, enzovoort.

Vanuit OBM is een proces een keten van prestaties. Een prestatie wordt gedefinieerd als: *specifiek gedrag dat binnen een specifieke context een specifiek resultaat voortbrengt*. Iedere processtap vraagt dus om specifiek gedrag van medewerkers, waarmee een specifiek resultaat wordt geproduceerd. Dat resultaat wordt vervolgens doorgegeven aan de volgende stap.

Wanneer dat specifieke gedrag *niet* plaatsvindt, kan het proces niet functioneren zoals bedoeld.

De centrale vraag vanuit OBM is daarom niet:

Waarom willen mensen niet veranderen?

De vraag wordt in plaats daarvan:

Welke omstandigheden in de werkomgeving maken het gewenste gedrag meer of minder waarschijnlijk?

Het antwoord kan worden gevonden met behulp van het bekende ABC-model.

Het ABC-model

Volgens het ABC-model wordt gedrag beïnvloed door twee belangrijke factoren: antecedenten en consequenties.

Het ABC-model bestaat uit:

- **Antecedenten (A):** gebeurtenissen of omstandigheden die vóór het gedrag aanwezig zijn, of plaatsvinden en het gedrag proberen uit te lokken of te sturen;
- **Gedrag (B):** de observeerbare handeling zelf;
- **Consequenties (C):** wat er na het gedrag met de presteerder gebeurt. Consequenties bepalen of gedrag in de toekomst vaker of juist minder vaak zal optreden.



Figuur 1: Het ABC-model

Een nieuwe werkinstructie, een training, en een schriftelijke procedure zijn voorbeelden van antecedenten. Feedback, erkenning, het goede gevoel bij het behalen van doelen, vermindering van werkdruk, ervaren van waardering en kritiek zijn voorbeelden van consequenties.

Hoewel dit onderscheid eenvoudig lijkt, heeft het grote gevolgen voor de manier waarop organisaties met weerstand omgaan.

Twee soorten weerstand

Bij procesimplementaties is het nuttig om onderscheid te maken tussen twee fundamenteel verschillende situaties die allebei als weerstand zichtbaar kunnen worden:

- **Can't do:** iets blokkeert de prestatie voordat deze kan plaatsvinden;
- **Won't do:** de uitvoerder kiest er om een bepaalde reden voor het gedrag niet te vertonen

Hoewel beide situaties eruit kunnen zien als weerstand, vragen ze om totaal verschillende interventies.

Can't do: medewerkers kunnen het gewenste gedrag niet uitvoeren

In een *can't do-situatie* ontbreekt er iets noodzakelijks aan de antecedentenkant van gedrag, waardoor een persoon het gevraagde gedrag niet kan vertonen.

Medewerkers kunnen bijvoorbeeld een gebrek hebben aan:

- kennis;
- vaardigheden;
- duidelijke instructies;
- de juiste hulpmiddelen;
- passende bevoegdheden.

Een medewerker die zegt: "Ik weet eigenlijk niet hoe dit werkt", kan volkomen gelijk hebben. Ook opmerkingen zoals "Ik heb die procedure nooit gezien" of "Het systeem ondersteunt dit proces niet" kunnen wijzen op een probleem met de antecedenten.

Het gewenste gedrag kan eenvoudigweg nog niet worden vertoond. Extra druk leggen, of gesprekken over 'verantwoordelijkheid nemen' helpen in deze situatie waarschijnlijk niet. Eerst moeten de noodzakelijke randvoorwaarden worden ingevuld. Dat is een leiderschapstaak: stel de uitvoerders in staat om te presteren.

Won't do: medewerkers kiezen ander gedrag

Een *won't do-situatie* is wezenlijk anders. Medewerkers beschikken hier wel over de benodigde kennis, vaardigheden en hulpmiddelen, maar kiezen (on)bewust voor ander gedrag.

Meestal gebeurt dit doordat de consequenties van het bestaande, oude, gedrag aantrekkelijker zijn dan de consequenties van het nieuwe gedrag.

Bijvoorbeeld:

- De oude procedure kost de uitvoerder minder tijd;
- Afwijken van het nieuwe proces heeft geen negatieve consequenties voor de uitvoerder;
- Het volgen van het nieuwe proces levert de uitvoerder aanvankelijk geen zichtbaar voordeel op.

Vanuit het perspectief van de medewerker, de uitvoerder, is vertonen van het oude gedrag meestal volkomen rationeel. Mensen herhalen van nature gedrag dat voor hen belonende consequenties oplevert. Ook vermijden mensen gedrag dat voor hen ongewenste consequenties heeft. Gedrag dat moeite kost zonder betekenisvolle voordelen voor de uitvoerder, wordt eveneens van nature vermeden.

Waarom communicatie alleen niet voldoende is

Veel organisaties reageren op weerstand door nog meer te communiceren:

- Nog een nieuwsbrief;
- Nog een presentatie waarin het waarom, wat, wie, wanneer en hoe wordt uitgelegd;
- Nog een workshop, of een training;
- Nog een bericht op intranet;
- Nog eens bespreken in de dagstart, of het teamoverleg.

Dergelijke interventies kunnen helpen bij een *can't do-situatie*, maar heeft nauwelijks of geen effect wanneer er onderliggend sprake is van een *won't do-situatie*.

Iemand die precies begrijpt wat er moet gebeuren, maar geen enkele positieve consequentie ervaart na het uitvoeren daarvan, zal zijn gedrag waarschijnlijk niet veranderen. Uiteindelijk wordt gedrag gestuurd door de consequenties ervan.

Weerstand analyseren met het ABC-model

Wanneer tijdens een procesimplementatie weerstand ontstaat, voert de organisatie bij voorkeur eerst een zogenoemde *ABC-analyse* uit. Met deze techniek worden de antecedenten en consequenties rond specifiek gedrag in kaart gebracht. Zo wordt duidelijk in welke context de prestatie plaatsvindt.

De eerste vraag luidt: **kunnen medewerkers het gewenste gedrag uitvoeren?**

Als het antwoord nee is, ligt de oplossing aan de antecedentenkant van het ABC-model. Mensen hebben mogelijk behoefte aan:

- Betere, of meer instructies;
- Aanvullende training;
- Duidelijkere procesdocumentatie;
- Betere hulpmiddelen;
- Heldere verantwoordelijkheden en formele bevoegdheden.

Pas nadat deze randvoorwaarden zijn ingevuld, kan redelijkerwijs van medewerkers worden verwacht dat zij het gewenste gedrag gaan vertonen.

De tweede vraag is vervolgens: **willen medewerkers het gewenste gedrag vertonen?**

Als kennis en vaardigheden aanwezig zijn, verschuift de aandacht naar de consequenties die op het gewenste gedrag volgen. Het gewenste gedrag bestaat in dit specifieke geval uit het uitvoeren van de activiteiten die het proces voorschrijft.

Stel jezelf vragen als:

- Welke beloningen levert het oude gedrag op?
- Welke voordelen biedt het nieuwe gedrag?
- Welke feedback ontvangen medewerkers?
- Welke feedback is nodig en met welke frequentie?
- Wordt gewenst gedrag opgemerkt, versterkt en gewaardeerd?

TIP: neem eerst *can't do*-factoren weg en pak daarna *won't do*-factoren aan.

OBM biedt daarmee een logische volgorde voor het omgaan met weerstand.

Stap 1: pak can't do-factoren aan

Zorg ervoor dat medewerkers:

- Begrijpen wat er van hen wordt verwacht;
- Beschikken over de vereiste kennis;
- Kunnen oefenen en leren;
- Toegang hebben tot passende hulpmiddelen;
- De benodigde systemen kunnen gebruiken wanneer dat nodig is;
- Voldoende tijd hebben voor de taak en over de juiste bevoegdheden beschikken om verder te kunnen;
- Duidelijke werkinstructies hebben.

Alleen wanneer aan deze voorwaarden is voldaan kan het gevraagde gedrag worden verwacht.

Stap 2: pak won't do-factoren aan

Richt vervolgens de werkomgeving zo in dat het gewenste gedrag aantrekkelijker wordt dan het probleemgedrag. Dat kan onder andere door:

- Directe positieve feedback te organiseren en te geven wanneer het werk goed wordt uitgevoerd;
- Successen zichtbaar te maken;
- Prestatieresultaten te delen;
- Actieve coaching door leidinggevendenden te stimuleren;
- Gewenst gedrag te herkennen en te bevestigen;
- Prestaties te meten en vooruitgang en succes vervolgens te vieren;
- Consequent te reageren op afwijkingen van het proces.

In deze fase verschuift de aandacht van communicatie naar het versterken van gedrag.

Procesmanagement is uiteindelijk gedragsmanagement

Veel organisaties investeren veel tijd en energie in het documenteren van processen:

- Er worden procesdocumenten met daarin gedetailleerde flowcharts gemaakt;
- Swimming lane diagrammen worden ontworpen;
- RACI-matrices worden opgesteld.

Maar processen voeren zichzelf niet uit.

Iedere processtap wordt uitgevoerd door een geautomatiseerd systeem of door menselijk gedrag. Voor iedere niet-geautomatiseerde activiteit geldt een eenvoudig principe:

Prestatie = menselijk gedrag dat leidt tot specifieke resultaten binnen de context van de werkomgeving

Als gedrag niet verandert, verandert het resultaat van proces zelf ook niet.

Juist daarom is OBM zo'n krachtige aanvulling op traditioneel procesmanagement.

Van weerstand naar gedragsontwerp

Misschien is het tijd om anders naar weerstand te kijken. Niet als iets dat in mensen zit, maar als een logisch gevolg van de omgeving waarin zij werken.

- Als medewerkers het gewenste gedrag niet *kunnen* uitvoeren, verbeter dan de antecedenten;
- Als medewerkers het gewenste gedrag niet *willen* uitvoeren, ontwerp dan de consequenties opnieuw.

Vanuit dit perspectief verandert weerstand van een abstract psychologisch begrip in iets dat kan worden geanalyseerd, beter kan worden begrepen en daarna systematisch kan worden beïnvloed.

Conclusies

Een succesvolle procesimplementatie is veel minder afhankelijk van communicatiecampagnes dan organisaties vaak aannemen. Medewerkers moeten uiteraard begrijpen wat er verandert, maar deze noodzakelijke informatie alleen leidt zelden tot duurzame gedragsverandering.

Organizational Behavior Management biedt een praktisch raamwerk om weerstand systematisch te analyseren en te begrijpen. Het ABC-model laat zien dat observeerbaar weerstandsgedrag vaak voortkomt uit een *can't do-situatie* en of een *won't do-situatie*.

De meest effectieve volgorde is daarom helder:

1. Neem eerst alle can't do-factoren weg. Zorg dat de antecedenten op orde zijn met duidelijke instructies, training, hulpmiddelen, bevoegdheden en goed ontworpen processen;
2. Neem daarna de won't do-factoren weg. Creëer positieve en directe consequenties voor gewenst gedrag, zodat de kans groter wordt dat dit nieuwe gedrag wordt herhaald.

Vanuit dit gedragsperspectief is procesimplementatie meer dan het invoeren van een nieuwe werkwijze. Het wordt het doelbewust ontwerpen van gedrag dat organisatieprestaties mogelijk maakt.

Hier versterken procesmanagement en Organizational Behavior Management elkaar werkelijk: een proces is uiteindelijk een keten van prestaties en iedere niet-geautomatiseerde prestatie bestaat in essentie uit menselijk gedrag. Door dat gedrag systematisch te onderzoeken, te begrijpen en te beïnvloeden, kunnen organisaties weerstand verminderen en de kans op succesvolle en duurzame procesverbetering aanzienlijk vergroten.

Figuur 2: Samenvatting



Robert den Broeder · 4 september 2026
Trigono BV · www.trigono.nl