

Annemarie Mars



WEERSTAND

Inhoudsopgave

In de serie *Blogboekjes over heftigheid* verschenen ook:

- Aanspreken
- Discussie
- Polarisatie
- Urgentie

Inleiding	2
Welke 50 zinnen kun je beter niet zeggen tegen mensen in weerstand?.....	3
Is het weerstand tegen de verandering of tegen jou?	5
Waarom zeggen mensen ja maar doen ze nee?	7
Kun je weerstand overwinnen?	9
Moet je weerstand gewoon negeren?	11
Hoe werk je je eigen weerstand door?	13
Presentaties, boeken, opleidingen	15

© Annemarie Mars, april 2025

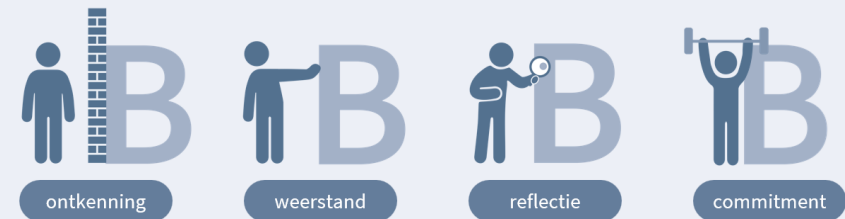
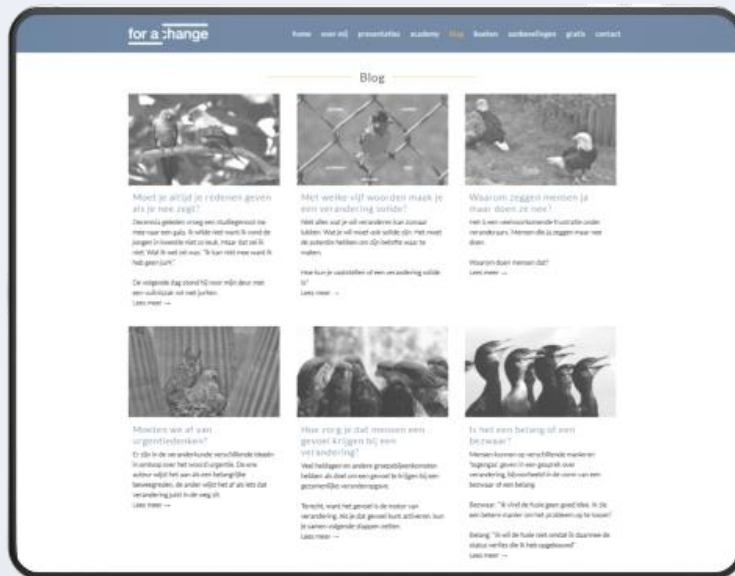
Dit themaboekje is te downloaden op [Gratis - Annemarie Mars](#)

"[That's one angry bird.](#)" by [Beegee49](#) is licensed under [CC BY-ND 2.0](#).

Inleiding

Omgaan met weerstand is een belangrijk thema in de veranderkunde.

Ik zie weerstand als een reacties op verandering. Het is de wrijvingsenergie die ontstaat als mensen geconfronteerd worden met (de onontkoombare realiteit van) een veranderopgave.



In dit themaboekje vind je de blogs die ik de afgelopen jaren schreef over weerstand als uitdagende reactie op verandering.

Veel leesplezier!

Annemarie

Welke 50 zinnen kun je beter niet zeggen tegen mensen in weerstand?

1. “Zo erg is het niet.”
2. “Je moet het gewoon doen.”
3. “Hier hebben we geen tijd voor.”
4. “Dat is niet mijn probleem.”
5. “Het is nu eenmaal zo.”
6. “Wees blij, het had nog veel erger kunnen zijn.”
7. “Ik kan er ook niets aan doen.”
8. “In dit team zeggen we geen ‘ja-maar’.”
9. “Het is niet eng.”
10. “Dat valt toch wel mee?”
11. “Het is wél leuk!”
12. “Ben je daar nog steeds niet overheen?”
13. “Pfff...”
14. “Je bent de enige die er zo over denkt.”
15. “Ben je deel van het probleem of van de oplossing?”
16. “Je moet er niet zo zwaar aan tillen.”
17. “Gelukkig is de rest van het team wel positief.”
18. “Iederéén vindt dit lastig.”
19. “Nou moet je ophouden hoor.”
20. “Dat zie je verkeerd.”
21. “Jammer voor je.”
22. “En wat ga jij daaraan doen?”
23. “Je vertraagt de boel.”
24. “Hier heb ik geen zin in.”
25. “Kun je dat niet normaal zeggen?”
26. “Stel je niet aan.”
27. “Wat zegt dit over jou?”
28. “Nou zeg.”
29. “Je bent er te emotioneel bij betrokken.”
30. “Je ziet alleen maar beren op de weg.”
31. “Ik ben het niet met je eens.”
32. “Ik ga je afkappen want Karin wil ook nog wat zeggen.”
33. “Voor mij is het ook niet makkelijk.”

34. “Je hoeft niet zo boos te doen.”
35. “Het moet nou eenmaal.”
36. “Daar kan ik niks mee.”
37. “Wat Jan heeft, dat is pas erg.”
38. “Je moet het gewoon loslaten.”
39. “Maak het nou niet zo persoonlijk.”
40. “Heb je geen zin, dan maak je maar zin.”
41. “Wat is dit nou weer?”
42. “Get over it.”
43. “Ik zal het nog één keer uitleggen.”
44. “Waar gehakt wordt vallen spaanders.”
45. “Zo’n ramp is dat toch niet?”
46. “Het valt me tegen dat je er zo over denkt.”
47. “Aan bange mensen hebben we niets.”
48. “Ik wil je eigenaarschap zien.”
49. “Doe nou niet zo dramatisch.”
50. “Het heeft geen zin om hierover te praten want het staat toch al vast.”

Deze 50 zinnen hebben met elkaar gemeen dat ze een tegenwerping zijn, waarmee je het gevoel van de ander bestrijdt, bagatelliseert of ontkent. Maar een gevoel laat zich door jouw afwijzing niet wegsturen; het enige effect is dat het erger wordt, ondergronds gaat of een ander kanaal kiest. Tegenwerpingen wakkeren de weerstand van de ander alleen maar aan. Bovenop de weerstand tegen de verandering komt weerstand tegen jou, omdat je er blijk van geeft dat je de ander niet begrijpt.

Waarom kun je dit beter niet zeggen?

Ik moet je teleurstellen. Die zin heb ik niet. Want als jij al weet wat je gaat zeggen, luister je niet meer. Terwijl luisteren is wat de situatie nodig heeft. En je kunt alleen luisteren als je je openstelt voor wat er echt aan de hand is.

Wat kun je dan wel zeggen?

- Blijf rustig en wil vooral niet te veel zeggen.
- Sluit aan bij de taal van de ander.
- Neem het gevoel van de ander niet over.

Zo geef je de ander het signaal dat je zijn gevoel erkent én je kunt in het gesprek dat erop volgt de zorgen, behoeften, belangen en bezwaren leren begrijpen die onder de weerstand liggen. Dat gesprek vraagt de kalme acceptatie dat het gevoel van de ander niet slecht is en ook niet goed. Het is wat het is.

Annemarie Mars, december 2024

Is het weerstand tegen de verandering of tegen jou?

Weerstand is een fascinerend verschijnsel.

Alleen al de vraag of je het woord weerstand wel mag gebruiken houdt de gemoederen bezig. Alsof dat alleen al bewijst dat het aan jou ligt.

Ik doe daar niet aan mee. Het woord weerstand staat gewoon in de Van Dale. Daar omschrijven ze het als tegenstand en verzet. Als we een fatwa over het woord uitspreken kunnen we het 'monster' ook niet in de bek kijken.

En dat is nodig, want de ene weerstand is de andere niet.

Een vraag die we ons moeten stellen is of de ander zich verzet tegen de verandering of tegen jou. Die twee zijn in de hitte van gesprek lastig uit elkaar te trekken. En toch is dat belangrijk als we trefzeker willen handelen.

Er zijn drie categorieën:

Weerstand tegen de verandering maar niet tegen jou

Hier maakt de verandering die jij uitdraagt bij de ander gevoelens los van frustratie, angst, verdriet, onmacht of onzekerheid. Maar geen boosheid naar jou. Jullie relatie lijdt er niet onder. Het gesprek is indringend maar niet polariserend.

Weerstand tegen de verandering én tegen jou

Hier maakt de verandering die jij uitdraagt ook boosheid los naar jou als boodschapper of beslisser. In die boosheid uit de ander zijn verzet afbrekend. Hij verwijt je de situatie en speelt op de persoon.

Dat stelt je op de proef om niet ook boos te worden en het gevecht aan te gaan. Maar dat helpt nooit. Je komt er niet achter wat er echt aan de hand is. Je verliest de verandering, de relatie en je waardigheid.

Je hebt een tweetrapsraket nodig om met deze situatie om te gaan. Eerst dien je de emotie te erkennen die de verandering bij de ander losmaakt. Vaak is dat genoeg om het gesprek te de-escaleren. Als de ander zijn aanval op jou toch voortzet, is de tweede trede om het gedrag van de ander te begrenzen. Niet om de ander zich slecht te laten voelen, maar om jouw condities neer te leggen waaronder je gesprek over de verandering kunt en wilt vervolgen.

Weerstand tegen jou

Hier is de verandering die jij uitdraagt voor de ander een aanleiding om een ander type gevecht aan te gaan: het vereffenen van een relationele rekening. Op social media is deze categorie gemeengoed.

De behoefte van de ander is niet om de verandering tegen te houden, maar om jou je slecht te laten voelen. Het gevecht draait om het bekrachtigen van superioriteit. Op deze apenrots heeft het geen enkele zin om het gesprek

over de inhoud te voeren. Je hebt drie opties: het gesprek aangaan over de relatie, het gesprek beëindigen of het gedrag begrenzen.

Wat is wijsheid?

Het zou helpen als we deze voor derde categorie niet het woord weerstand gebruiken. Want het is geen tegenstand en verzet, het is agressie. Dan kunnen we het woord weerstand afbakenen tot een reactie op verandering. Ook als die reactie boos is naar jou.

En dan kan het devies bij het omgaan met weerstand blijven: je hebt het gevoel van de ander eerst te erkennen.

Annemarie Mars, september 2023

Waarom zeggen mensen ja maar doen ze nee?

Het is een veel voorkomende frustratie onder veranderaars: mensen die ja zeggen maar nee doen.

Waarom doen ze dat?

Dat is een lastige vraag om te beantwoorden. Er zijn immers oneindig veel redenen waarom mensen doen wat ze doen. Of niet doen. En vaak weten we van onszelf niet eens waarom we doen wat we doen, laat staan dat we er bij de ander de vinger op kunnen leggen.

Toch durf ik enig houvast te geven. Dat ligt in jouw inschatting van de manier waarop mensen zich verhouden tot de verandering waarvan jij wilt dat ze ja doen.

Ik zie zes mogelijkheden.

1. Ze hebben geen ja gezegd

Dan heb je hun zwijgen opgevat als instemming. Het is hoog tijd dat we het gezegde 'wie zwijgt stemt toe' begraven op het kerkhof van destructieve overtuigingen (naast 'mensen die vragen worden overgeslagen'). Mensen die zwijgen zeggen geen ja, en dus doen ze nee.

2. Ze hebben in ontkenning ja gezegd

Dan hebben ze ja gezegd, maar tegen iets anders dan waartegen jij denkt dat ze ja tegen hebben gezegd. Bijvoorbeeld omdat het gesprek is blijven hangen in een abstract idee waar 'we' eens iets mee zouden moeten doen. En dus doen ze nee.

3. Ze hebben in weerstand ja gezegd

Dan hebben ze ja gezegd op iets dat ze niet willen, omdat ze op dat moment niet de ruimte voelden om dat te zeggen. Ze willen niet lastig zijn of maken zich zorgen dat je het tegen ze gebruikt. Hun ja staat op de handrem. Het gevolg is ontwijk- en uitstelgedrag. En dus doen ze nee.

4. Ze hebben in euforie ja gezegd

Dan hebben ze enthousiast ja geroepen en zijn voortvarend aan de slag gegaan. Daarna kwam de onvermijdelijke reality check. De verandering had ook nadelen en ze bleken ook iets te verliezen. Nu zitten ze, terug van de koude kermis, moed te verzamelen om je vertellen dat ze er toch liever vanaf zien. En dus doen ze nee.

5. Ze hebben in reflectie ja gezegd

Dan heeft de verandering een snaar bij ze geraakt en ze zijn zoekende naar hun rol. Ze willen ja doen, maar voelen zich nog onzeker, hebben vragen en behoefte aan hulp en houvast. De kink in de kabel ontstaat als er niemand is om ze te helpen. Hun reflectie dooft uit. En dus doen ze nee.

6. Ze hebben in verbinding ja gezegd

Dan begrijpen ze waar ze ja tegen hebben gezegd en ze voelen zich er verantwoordelijk voor. Ze zijn gecommiteerd. De enige reden dat ze nog geen ja doen is dat de situatie waarin dat nodig is zich nog niet heeft voorgedaan. En dus doen ze nog even nee.

Dus?

Reken jezelf niet te snel rijk als mensen ja zeggen. Kijk vooral hoe ze ja zeggen.

Bij alle zes oorzaken is het misplaatst of te vroeg om te verwachten dat de ander ja doet. De sleutel ligt bij jou om de ander te stimuleren uit ontkennen te komen, zijn weerstand te erkennen, zijn euforie te laten bezinken, zijn reflectie te voeden en zijn verbinding te verzilveren.

Als mensen ja zeggen is het gesprek niet klaar. Het is nog maar net begonnen.

Annemarie Mars, maart 2023

Kun je weerstand overwinnen?

Verandering kan weerstand oproepen bij de mensen die erdoor geraakt worden. Zeker heftige weerstand kan veranderaars behoorlijk op de proef stellen.

De vraag is of die weerstand iets is dat je kunt overwinnen.

Het antwoord hangt nogal af van je kijk op dit fascinerende verschijnsel. In mijn boeken is weerstand één van de reacties op verandering, naast ontkenning, reflectie en verbinding. Ik omschrijf het als een complexe mengeling van bezwaren, emoties en belangen die loskomt als een verandering bij iemand binnenkomt en die nieuwe realiteit gaat schuren met de oude.

Om met weerstand om te gaan kun je verschillende dingen doen. Ik verklap alvast: geen enkele dekt de lading van het woord 'overwinnen'.

Weerstand erkennen

Als iemand weerstand uit tegen een verandering die jij uitdraagt, dan vraagt dat altijd eerst jouw erkenning. Zodat de ander ervaart dat je hem niet veroordeelt op zijn gevoel. Soms is de erkenning van het gevoel zelfs genoeg om het te laten wegebden. Dan heb je de weerstand van de ander niet overwonnen, je hebt hem de ruimte gegeven om het zelf door te werken.

Met weerstand meebewegen

Na die erkenning is de eerste mogelijke interventie dat je meebeweegt. Je honoreert of compenseert het verlies, de onzekerheid of de nadelen die de verandering voor de ander heeft. Je neemt de oorzaak die onder de weerstand ligt weg. Dan heb je de weerstand van de ander niet overwonnen, je hebt een nieuw evenwicht aangebracht tussen vernieuwende en behoudende krachten.

Bij weerstand volharden

Een volgende interventie is *volharden*. Je erkent het gevoel en toch geef je de ander geen keus. Het klinkt raar om dat als een manier te noemen om met weerstand om te gaan. Maar het is wel mogelijk. Dan verdwijnt de weerstand van de ander, omdat door de geforceerde blootstelling aan B het inzicht bij de ander ontstaat dat het wel meevalt. Dan heb je de zijn weerstand niet overwonnen, je hebt de ander blootgesteld aan een nieuwe realiteit.

Maar er zijn geen garanties. Jouw volharding kan de weerstand van de ander ook aanwakken. In De functie van frictie beschrijf ik ook het niet populaire deel van het repertoire waarin je ondanks weerstand toch blijft volharden, omdat je de prijs van niet veranderen zwaarder weegt dan de prijs die de ander ermee betaalt. Dan aanvaard je de mogelijkheid dat de ander alleen meegaat in verzet. Er zijn situaties waarin je dat nog steeds verkiest boven niet veranderen. Ook dan heb zijn weerstand niet overwonnen, je hebt het aanvaard als het onvermijdelijke gevolg van jouw besluit.

In weerstand berusten

Dan blijven de situaties over waarin het gewoon niet aan jou is om iets aan de weerstand van de ander te veranderen. Jouw leiderschap is niet opgewassen tegen zijn bezwaren, belangen en emoties. Hij gaat niet mee. Wat rest is de acceptatie dat de verandering die jij voorstaat er niet in zit. Dan heb je zijn weerstand niet overwonnen, je hebt berusting gevonden in de onveranderbaarheid van de situatie.

Dus?

Weerstand is niet iets dat je overwint. Het is iets dat je altijd erkent. Vanuit die erkenning kun je kiezen om mee te bewegen, te volharden of te berusten.

Annemarie Mars, september 2022

Moet je weerstand gewoon negeren?

Ik hoor het veranderaars wel eens zeggen: ‘Weerstand? Je moet het gewoon negeren’.

Dit advies intrigeert me mateloos. Het lijkt immers haaks te staan op wat ik er tot nu toe over geschreven heb: ‘je moet het (eerst) *erkennen*’*. Maar ik heb ook situaties gezien waarin het negeren van weerstand werkte! En dus ga ik deze maand op onderzoek uit waar beide uitspraken elkaar ontmoeten of tegenspreken.

Dan moeten we wel eerst helder hebben *wat* we dan precies zouden moeten negeren. Daarvoor zie ik drie opties.

Het negeren van de emotie in de reactie van de ander

Met het advies om weerstand te negeren kan bedoeld worden dat je alleen moet ingaan op de inhoud van wat de ander zegt, en niet op de emotie die met de tekst van de ander meekomt. Dat is een valkuil, omdat dat onderscheid voor de ander irrelevant is. Het maakt je reactie in zijn ogen afstandelijk en rationeel. Dat levert alleen maar extra weerstand op.

Het andere uiterste, waarin je de emoties van de ander overneemt, is ook weer niet de bedoeling. De middenweg ligt daar waar de ander voelt dat zijn emoties gezien en –daar is ie- erkend worden. In het gesprek dat daarop volgt kan duidelijk worden wat er echt aan de hand is en wat je te doen staat.

Het negeren van de reactie van de ander

Er is weerstand die wegebt zonder dat je er iets voor hoeft te doen. Omdat de ander er zelf achter komt dat de verandering bij nader inzien toch wel meevalt. Of omdat hij inziet er belangrijkere zaken zijn om zich over op te winden. De weerstand was dan niet meer dan een misverstand of een tijdelijke oprisping van ongenoegen.

Weerstand kan ook verdwijnen omdat de ander, na het spreekwoordelijk nachtje erover slapen, zijn weerstand zelf onder ogen ziet en zich vermant om alsnog zijn rol in de verandering op te pakken. Of hij doet dat met iemand anders dan met jou.

In die situaties kan het dus helpen als je (nog even) niet reageert. Het is wel een vorm van hoog spel. Je bent er immers niet bij als de weerstand zich voordoet en je gaat er niet over in gesprek. Dus is er een gereede kans dat je inschatting dat het vanzelf wel zal weggaan niet klopt. Dat er toch wezenlijke bezwaren, emoties en belangen spelen, die zich niet laten negeren. Blijven kijken naar hoe de opstelling van de ander zich ontwikkelt is dus een minimum vereiste.

Deze vorm van negeren is echter uitgewerkt op het moment dat de ander zich met zijn weerstand direct tot jou richt. Het is immers niet netjes om te doen alsof je iemand niet gehoord hebt.

Het negeren van de ander

Het negeren van weerstand is pas echt linke soep als hij voortkomt uit de overtuiging dat mensen in weerstand je aandacht niet waard zijn. Negeren is dan een vorm van **straffen**. Niet alleen worden mensen daar erg ongelukkig van, de dreiging van een sanctie maakt de relatie onveilig. De tegenspraak die zo nodig is om de verandering scherp en gedeeld te krijgen, valt stil. De weg van A naar B wordt hoogstens vervolgd op basis van gehoorzaamheid. Bij de bestemming aangekomen blijkt B een lege huls te zijn, omdat de ander zich er niet aan heeft kunnen verbinden.

Annemarie Mars, juni 2015

Hoe werk je je eigen weerstand door?

Veranderingen kunnen vele reacties oproepen bij degenen die erdoor geraakt worden. Met name weerstand, de reactie waarbij een verandering bij iemand ‘binnenkomt’ en een complexe mengeling van bezwaren, emoties en belangen losmaakt, kan veranderaars danig op de proef stellen.

De vraag wat je kunt doen als een ander in weerstand zit heb ik al regelmatig aan de orde gesteld. Deze maand is de vraag aan de beurt wat je kunt doen als je er zelf in terecht komt.

De paradox

Het lastige aan het doorwerken van je eigen weerstand is dat het reflectie vraagt om je bezwaren, emoties en belangen onder ogen te zien, en weerstand kenmerkt zich nu juist door het ontbreken daarvan. Je kunt je eigen weerstand dus pas doorwerken op het moment dat je inziet dat je erin zit en dat je je jezelf ermee tekort doet. De paradox is dat dat inzicht eigenlijk al de overgang markeert naar de volgende fase: reflectie.

De uitweg

Toch is er een uitweg om deze paradox enigszins hanteerbaar te maken. Hij is vergelijkbaar met het opstellen van huwelijksvoorwaarden voordat je ‘ja’ tegen elkaar zegt: in goede tijden investeer je in afspraken voor tijden waarin je op de proef wordt gesteld. Alleen gaat het hier om een contract dat je *met jezelf* afsluit.

De inhoud van dat contract kun je gaandeweg opbouwen door elke keer dat je achteraf onderkent in weerstand te hebben gezeten, te reflecteren over wat je heeft geholpen en heeft gehinderd om eruit te komen. Zo heb ik uit talloze momenten van reflectie het volgende contract met mijzelf gereconstrueerd:

1. Ik zal alle bezwaren, emoties en belangen die ik voel serieus nemen

Ik zal alert zijn op talloze waarschuwingssignalen dat weerstand me in de greep houdt: boosheid, stress, tobberigheid, irritatie, tegenzin, angst, buikpijn (letterlijk en figuurlijk), een slechte nachtrust of tranen die hoog zitten.

Daarover zal ik mijzelf niet veroordelen, want dat staat gelijk aan het miskennen dat ik ook een mens ben. Ik zal dus niet luisteren naar de innerlijke stem die me vertelt dat dat gevoel ‘niet loyaal is’, ‘aanstellerij is’, ‘anderen alleen maar tot last is’ of ‘vanzelf wel weer overgaat’. Want ik weet dat weerstand zich niet laat negeren of wegsturen, noch door mezelf, noch door anderen. Dan zoekt het gewoon een ander kanaal.

Ik zal juist een andere innerlijke stem aanroepen die me aanspoort mijn bezwaren, gevoelens en belangen serieus te nemen, om ze er te mogen laten zijn. In het vertrouwen dat dat in veel gevallen al genoeg kan zijn om ze op enig moment te laten wegebben of om ze ‘een plek te geven’.

2. Ik zal mijn hoofd erbij houden als ik in weerstand moet handelen

Regelmatig heb ik achteraf moeten erkennen dat mijn weerstand op een misverstand berustte, omdat ik niet de hele situatie bleek te hebben overzien. Ik ga dus pas tot actie over als ik de situatie aan een grondig onderzoek heb onderworpen. Als ik het gesprek aanga met mensen die de weerstand bij me hebben opgeroepen, dan begin ik dat gesprek met hoor en wederhoor.

Ook als dan duidelijk wordt dat me onrecht is aangedaan en zelfs als de ander zich daar weinig aan gelegen laat liggen, is weerstand niet de beste gemoedstoestand om trefzeker te handelen. Het zal aanzetten tot ondoordachte acties, waarmee ik een groot risico loop ook mezelf in de vingers te snijden. Zolang mijn behoefte om de ander terecht te wijzen sterker is dan mijn behoefte de situatie ten goede te keren, mag ik ervan uitgaan dat mijn weerstand mij beheerst in plaats van andersom.

Met afspraak 1 neem ik mijn gevoel serieus, met afspraak 2 zorg ik dat ik mijn hoofd erbij hou om te onderzoeken wat er echt aan de hand is en te onderkennen wat me te doen staat.

3. Als 1 en 2 niet werken, zal ik hulp zoeken

Er zijn situaties waarin mijn weerstand te complex is om hem zelf te kunnen ontrafelen, laat staan om hem door te werken. Dan zal ik een belangeloze buitenstaander benaderen om me te helpen om mijn antwoorden te vinden. Ik zal daarvoor iemand kiezen waarvan ik weet dat hij mijn weerstand niet van me overneemt.

4. Ik zal investeren in relaties met mensen die als het nodig is ongevraagd voor me opstaan

Afspraak 1, 2 en 3 hebben met elkaar gemeen dat ik zelf degene ben die actie onderneemt. Er zullen situaties overblijven waarin ik dermate door mijn weerstand overweldigd ben, dat ik de drie voorgaande afspraken buiten werking zal stellen. Het is dan cruciaal dat ik me omringd weet met mensen die dat bij me zullen opmerken en liefdevol voor me opstaan. Door me te helpen, door me een schop onder mijn kont te geven, of gewoon door er te zijn.

Ik zal in die relaties investeren door die rol waar nodig zelf te vervullen naar de mensen in mijn eigen omgeving.

Annemarie Mars, maart 2015

Presentaties

Voor alle informatie ga naar [Presentaties - Annemarie Mars](#)



Boeken

Voor alle titels ga naar [Boeken - Annemarie Mars](#) voor alle titels.



Opleidingen

Voor het actuele aanbod ga naar [For a change Academy - Annemarie Mars](#).

