

7

Koester de weerstand

Een andere kijk op een lastig verschijnsel

DRS. B. KOSTER, MW. DRS. A.C. MARS

Er worden boeken en tijdschriften volgeschreven over het omgaan met weerstand. Vaak wordt daarin gesproken over het 'doorbreken' van weerstand of het 'overtuigen van medewerkers', vanuit het idee dat weerstand iets is dat organisaties in verandering 'lamlegt' en bestreden moet worden. Er worden 'interventies' aangedragen waarmee leidinggevenden toch kunnen zorgen dat de noodzakelijke verandering koste wat kost wordt doorgevoerd. In dit artikel wordt een visie weergegeven die daar een andere kijk op geeft. Een visie waarin weerstand wordt gepresenteerd als een verschijnsel binnen organisaties dat gekoesterd dient te worden.

Voor een begripsbepaling rondom weerstand eerst het volgende verhaaltje⁸:

Het verhaal van 'Keesje en de weerwolf'

Keesje is een jongetje van vier jaar dat op een avond niet kan slapen, uit bed kruipt en zonder dat de ouders het zien van onder de tafel meekijkt naar een griezelfilm over 'weerwolven'. Zijn ouders ontdekken hem pas als de film is afgelopen.

Keesje is geheel overstuurd en kan niet meer slapen. Hij denkt voortdurend dat weerwolven hem zullen opeten. Papa gaat naast zijn bed zitten en vertelt Keesje dat weerwolven niet bestaan. Dat mag niet baten: Keesje blijft hele nachten wakker. Dan doorzoekt papa samen met Keesje de hele kamer; onder het bed, in de kast, enzovoorts: geen weerwolf. 'Zie je nu wel dat je niet bang hoeft te zijn?' Het helpt niet: Keesje blijft bang en durft niet meer alleen zijn bedje in te gaan.

Keesjes ouders zijn na twee weken ten einde raad en consulteren een kinderpsycholoog. Op diens aanraden kopen ze een levensgrote teddybeer en zetten die naast Keesjes bed. Vanaf nu kan Keesje weer gewoon slapen, 'want met zo'n grote beer naast je durft toch geen weerwolf in de buurt te komen!'

De moraal van dit verhaal: weerstand gaat over percepties van mensen; de manier waarop zij de werkelijkheid zien en ervaren. Als je iets

⁸ Met dank aan Peter van der Voorden

wilt 'doen' met weerstand is het dus nodig je te verdiepen in die percepties en je eigen percepties los te laten.

Percepties kunnen verschillende bronnen hebben: feiten, opvattingen, gevoelens (zoals in het geval van Keesje), waarden, normen en belangen. Meestal gaat het om een complexe combinatie daarvan. Soms uit weerstand zich actief: mensen gaan in discussie, bestrijden de ideeën achter de verandering, maken de verandering belachelijk, gaan dwarsliggen of ruziemaken. Vaak is weerstand echter passief van aard: ja zeggen maar nee bedoelen, op 'de lange baan schuiven' of treuzelen (zo druk, geen tijd gehad...) of gewoon niets doen en toekijken.

Mensen kunnen verschillende redenen geven (of voor zich houden) waarom ze het niet eens zijn met de verandering. De meest voorkomende zijn:

- er is geen probleem;
- de voorgestelde verandering is niet de oplossing voor de ervaren problemen;
- met de verandering wordt het moeilijker behoeften te bevredigen;
- de risico's van de verandering zijn te groot;
- er is wantrouwen over het echte doel van de verandering;
- de organisatie gaat niet goed met de verandering om;
- er zijn onvoldoende middelen (tijd, geld) om de verandering door te voeren;
- de verandering heeft geen kans van slagen.

De mythe van het gelijk van de veranderaar

Bij weerstand bestaan er minimaal twee partijen: degene die een verandering voor ogen heeft en deze wil doorvoeren, vaak een leidinggevende, en degene die zich daartegen 'verzet' omdat hij of zij het niet wil, kan of mag.

Bij het praten over weerstand wordt weleens de indruk gewekt dat 'het gelijk' automatisch ligt bij de eerste partij: degene die achter de verandering staat. De weerstand moet doorbroken worden omdat 'verandering nu eenmaal moet en het proces door weerstand wordt gefrustreerd'. De omgeving verandert en de organisatie kan daarop inspelen door dingen anders te gaan doen en daarin moet iedereen mee. Dit klinkt heel legitiem en dat is het vanuit de visie achter de verandering ook.

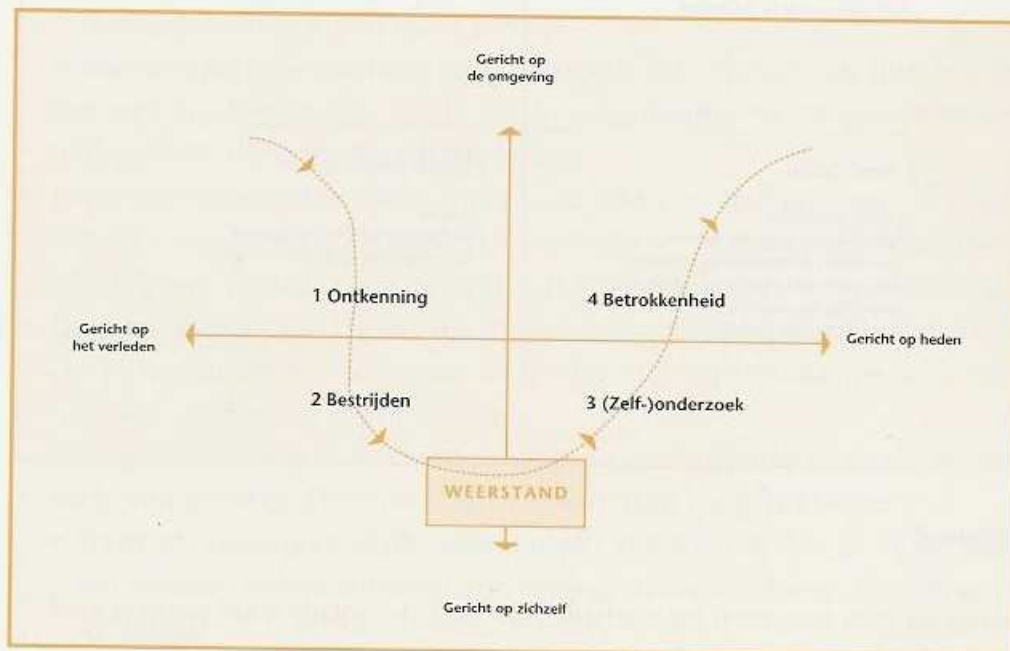
De stelling van dit artikel is echter, dat er bij voorbaat geen 'gelijk' bestaat. Op het moment dat weerstand optreedt is de enige geldige conclusie dat er een verschil van mening en gevoel (perceptie) bestaat tussen iemand die wil en iemand die niet wil. Waar je naar kunt streven is het dichterbij elkaar brengen van die twee mensen. Dit artikel is geschreven voor leidinggevenden van organisaties waarin mensen werken die met enige autonomie taken verrichten: een verandering slaagt alleen als zij ook meewerken. Elke organisatie in de wereld van Justitie past binnen deze beschrijving. Deze leidinggevenden zijn vaak de mensen die de eerste partij (de initiators van de verandering) vertegenwoordigen en die iets willen. Ze worden geconfronteerd met medewerkers die dat niet willen. Een manier (anders dan te doen gebruikelijk) om hiermee om te gaan is: koester de weerstand!

Fasen in weerstand: de verandercyclus

In navolging van R.H. Voorendonk doorlopen mensen een aantal fasen in het reageren op veranderingen. Hierin zijn twee dimensies te onderkennen:

- gerichtheid in de tijd: op het verleden of op de toekomst;
- gerichtheid op zichzelf of op de organisatie/omgeving

Aldus ontstaat de volgende afbeelding⁹:



Figuur 1

⁹ Vrij naar R.H. Voorendonk, 'Veranderingen in organisaties, fasering van een proces'.

Elk individu dat met een verandering 'van boven' wordt geconfronteerd, doorloopt deze curve, alleen zijn soms de grenzen diffuus: soms slaan mensen (tijdelijk) een fase over of vallen (even) weer terug in een vorige fase.

De eerste twee fasen beschouwen we als 'natuurlijke weerstand', die inherent is aan elke verandering en daarin ook een functie vervult. Uitgangspunt is dat de meeste mensen, en zeker professionals, uit eigen beweging en vrijwillig de stap kunnen zetten van de tweede naar de derde fase. Een van de grootste valkuilen voor leidinggevendenden is dit te onderschatten, waardoor te snel druk wordt uitgeoefend om weerstand te doorbreken, terwijl dit alleen maar een averechts effect heeft!

Voorendonk stelt dat bij elke fase een specifieke vorm van begeleiding past:



Figuur 2

Manieren om mensen te stimuleren zelf de muur van weerstand te doorbreken

Soms kunnen mensen een duwtje gebruiken om de muur te doorbreken. Wat kunnen leidinggevendenden doen om ze daarbij te stimuleren?

- uiteraard het goed doorlopen van de eerste en tweede fase en de begeleidingsvormen die daarbij horen;
- geduld en incasseringsvermogen (vooral) in het beginstadium. Niets is frustrerender voor een leidinggevende dan het feit dat 'zijn' idee in drie zinnen door een medewerker krachtig wordt afgekraakt (of nog erger: wordt genegeerd...). Toch hoort dit er in het begin allemaal bij;
- 'vergroot de pijn': ga samen in op de noodzaak van verandering en wat er gebeurt als de organisatie niets doet. Dit kan vaak versterkt worden door de aanleiding voor de verandering (vaak de klant) 'naar binnen te halen'. Laat medewerkers zelf inventariseren welke dingen ze anders zouden willen doen en ga samen na in hoeverre dat aansluit bij de voorgestelde verandering;
- stel gedragsregels op voor het uiten van weerstand (wederzijds). Twee van dit soort eenvoudige regels zijn:
 - zeg – beiden – nooit meteen 'ja, maar...'. Laat eerst de aanmerking op je inwerken, vat deze samen, geef aan in hoeverre je het er wel mee eens bent, voordat de (eventuele) 'tegenreactie' komt;
 - 'klagen staat vrij, maar nooit zonder een verbetervoorstel erbij!' Maak mensen verantwoordelijk voor de opmerkingen die ze maken, door ze van tevoren na te laten denken over een mogelijke oplossing voor het probleem en de rol die zij daarbij voor de leidinggevende en zichzelf zien!;
- maak de verandering leuk en spannend! Ga creatief om met manieren om te informeren en te enthousiasmeren en investeer in een 'wij-gevoel' rondom de verandering;
- leidinggevendens besteden vaak veel tijd (en energie) aan degenen die niet meewillen. Ze vergeten vaak dat er ook mensen zijn die de omslag wel maken en daar trots op zijn. Schenk hier aandacht aan, haal er energie uit en zet die mensen in op cruciale plaatsen in de projectorganisatie. Vertrouw erop dat het enthousiasme van deze mensen doorwerkt op de anderen;
- breng (elementen van) de nieuwe gewenste situatie in in de organisatie van alledag. Hiertoe zijn verschillende mogelijkheden:
 - toon als leidinggevende consequent het gedrag dat je in de nieuwe situatie van je mensen zou willen zien en beloon dit gedrag bij anderen;
 - start 'pilots' ofwel proefprojecten en deel ervaringen: positief en negatief;
- de vaak moeilijkste methode is: (opr)echt luisteren en reageren. Wees open en duidelijk over de ruimte die er voor anderen is om

aanpassingen en suggesties voor te stellen en biedt die ruimte ook. Hierbij hoort ook een appèl op de personen achter de verandering: 'Leer mee'. Bij verandering staat vaak de ontwikkeling van de organisatie en de medewerkers voorop. Als de leidinggevende met het veranderingsproces mee ontwikkelt, zal de weerstand verminderen. Hij of zij luistert niet alleen naar de mening van anderen, maar stelt de verandering ook oprecht bij op basis van deze meningen.

Dit (opr)echt luisteren hoeft niet te betekenen dat de leidinggevende de hele dag 'open spreekuur' houdt voor medewerkers met weerstand. Een mogelijkheid is bijvoorbeeld het organiseren van gezamenlijke sessies over de verandering, waarbij iedereen wordt gevraagd reacties, suggesties, vragen en opmerkingen kernachtig (al dan niet anoniem) op te schrijven. De leidinggevende verzamelt ze en geeft hierop binnen twee weken een gebundeld antwoord.

In de bestrijdersfase zullen mogelijk, als alle 'rationele' argumenten zijn uitgeput, de echte gevoelens (angsten, verdriet, oud zeer) op tafel komen. Het is dan essentieel dat de leidinggevende hier uitermate zorgvuldig mee omgaat. Dat begint met bewustzijn van de eigen percepties en achterliggende gevoelens, belangen, waarden en normen. Maak eerst keuzes hoe je hiermee om gaat en hou je aan de regels voor het geven van feedback:

- beschrijf, beoordeel niet;
- wees concreet en specifiek;
- blijf bij het 'hier en nu' en ga eenmalig afrondend in op 'oud zeer';
- besef dat je reactie subjectief is: 'mijn gevoel is...';
- check bij de ontvanger of de boodschap duidelijk is;
- niet argumenteren of verdedigen;
- voorkom 'de man met de hamer!' (zie kader¹⁰).

De man met de hamer

Meneer De Vries wil op een dag een schilderij ophangen. Hij is alleen niet in het bezit van de hamer en besluit die bij de buurman te lenen. Dan bedenkt hij dat de buurman die waarschijnlijk toch wel niet zal uitlenen en dat deze zijn vraag bovendien zal gebruiken om andere ergernissen te uiten. Hoe meer meneer De Vries hierover nadent, hoe bozer hij wordt. Uiteindelijk houdt hij het niet meer, stormt naar de buurman, belt aan en schreeuwt als de deur door de nietsvermoedende buurman wordt geopend: 'weet je wat jij kan doen met die hamer...'

10 Met dank aan Sietze Dijkstra

Als de muur desondanks overeind blijft

Het is niet ondenkbaar dat ondanks al deze pogingen de kloof tussen de veranderaar en degene die niet wil, kan of mag veranderen, blijft bestaan. In een situatie waarin betrokkenen vrijwillig deelnemen (bijvoorbeeld een landelijk samenwerkingsverband zoals 'Op weg naar excellente dienstverlening' voor landelijke beheersdiensten), kan dat simpelweg betekenen dat ieder zijns wegs gaat na een goed afrondingsgesprek, waarbij de opening wordt gelaten om later alsnog te kloof te dichten.

In een hiërarchisch werkverband (leidinggevende-medewerker) liggen de zaken anders, hier is immers sprake van een wederzijdse afhankelijkheidsrelatie. Manieren voor de leidinggevende om met deze situatie om te gaan zijn:

- realiseer je dat de mythe van het gelijk van de veranderaar een mythe blijft! Als de leidinggevende zijn gelijk wil halen zijn er twee verliezers!¹¹;
- definieer de impasse als een gezamenlijk probleem waar een gezamenlijke oplossing voor moet worden gezocht;
- blijf altijd de ruimte bieden waarin mensen zonder gezichtsverlies zelf de omslag kunnen maken. Dwing daarom niets af: het enige effect is het verschuiven van actief naar passief verzet;
- in laatste instantie: accepteer de kloof en aanvaard beiden de consequenties daarvan. Dit kan betekenen dat een van beide niet kan functioneren in de context van de organisatie en de ingeslagen weg. Deze zal dan de organisatie, ofwel het deel van de organisatie waar de verandering op van toepassing is, verlaten.

Koester de weerstand...

We hebben inmiddels duidelijk gemaakt waarom de 'natuurlijke weerstand' in fase 1 en 2 gekoesterd moet worden: het is essentieel voor de omslag en het kan de veranderingsrichting positief beïnvloeden. Toch gaan we een stap verder door ook de 'muur van weerstand' te koesteren. Waarom? Omdat deze manier van omgaan met weerstand voor leidinggevendenden een uitgelezen gelegenheid biedt om te leren effectiever met verandering om te gaan.

11 Let wel: het proces van verandering is in een hiërarchische situatie niet vrijblijvend. Het is de verantwoordelijkheid van de leidinggevende om richting te geven aan de organisatie en daarmee aan de verandering. Dat betekent echter niet dat je er bent om je gelijk te halen!