

VERANDERINGEN EN WEERSTAND GAAN ALTIJD SAMEN

John Sijnke

Organisaties die een veranderingsproces inzetten moeten rekening houden met weerstanden. Want hoe zorgvuldig zo'n proces ook wordt voorbereid, weerstanden zullen er altijd zijn. Belangrijk is echter onderscheid te maken tussen verschillende soorten weerstanden. Want een deel van de weerstand is wel degelijk te voorkomen.

Visie en inzicht

Weerstand tegen organisatieveranderingen is grofweg in twee soorten te onderscheiden:

1. weerstand tegen de aard en inhoud van de verandering, bijvoorbeeld tegen de overgang van vrijblijvende dagbesteding naar arbeid met een meer verplichtend karakter
2. weerstand tegen de verandering op zich, bijvoorbeeld omdat nog onzeker is hoe de nabije toekomst er uit komt te zien

De eerste vorm van weerstand is ook weer te splitsen in twee soorten:

- 1a. verschil van visie
- 1b. verschil van inzicht

Wanneer de veranderende organisatie helder met haar medewerkers heeft gecommuniceerd over haar (veranderende) koers en de weerstand tegen die koers blijft bij sommigen bestaan dan is daar in feite niet zoveel aan te doen. Als de achtergrond een (diepgeworteld) verschil in visie is kan men blijven communiceren zonder dat er ook maar enig resultaat wordt geboekt. Verschil van visie kan er immers zijn. Op zich is dat al een reden om te besluiten afscheid van elkaar te nemen. De visie van een organisatie is niet iets vrijblijvends, iets waar men naar willekeur anders tegenaan kan kijken. Als dat verschil in visie ook nog eens wordt uitgedrukt in weerstand zonder er zelf consequenties aan te verbinden (door te vertrekken) dan is dat zeker een reden voor de organisatie om stappen te ondernemen die tot ontbinding van de samenwerking leiden. Omwille van stabiliteit in het personeelsbestand wordt daar nog wel eens vanaf gezien. Begrijpelijk maar voor een veranderende organisatie funest. Door ook bij een diepgaand verschil in visie geen afscheid van elkaar te nemen wordt het hebben van een andere visie gelegitimeerd en blijft de vraag over wat de visie en koers van de organisatie eigenlijk waard zijn.

Bij verschil in inzicht kan het natuurlijk anders liggen. Het is denkbaar dat een gebrek aan informatie niet tot de gewenste inzichten leidt of dat betrokkenen zich niet kunnen voorstellen dat 'het zo ook kan'. In dat laatste geval is confrontatie met reeds gerealiseerde veranderingen elders en de effecten daarvan een verhelderende actie die tot verander(en)d inzicht kan leiden. Scholing, kritische reflectie (intervisie) en praktijkoriëntaties zijn invalshoeken om weerstand op basis van (gebrek aan) inzicht te lijf te gaan.

Veranderangst

Weerstand tegen de verandering op zich is een vorm van weerstand van heel andere orde. Van nature blijken veel zorg- en dienstverleners geneigd zaken bij het oude en bekende te willen houden. Een forse generalisatie waarop natuurlijk tal van uitzonderingen zijn maar de praktijk bewijst keer op keer dat organisaties zich eerst door een flinke portie weerstand heen moeten werken voordat de gewenste veranderingen ook breed gedragen worden. Je

zou dat veranderangst kunnen noemen: de angst voor het onbekende en daardoor vasthouden aan het bekende. Apart genoeg hebben dezelfde personen vaak veel commentaar op de huidige situatie, maar die is in al z'n duidelijkheid voor sommigen te verkiezen boven een situatie waarin nog veel oningevuld is. Dat komt doordat veel organisaties niet (meer) werken met een blauwdruk voor de toekomst maar zich al veranderend ontwikkelen, steeds nieuwe inzichten verwerven die geïntegreerd worden in het veranderingsproces.

Zeker binnen organisaties waar in de loop der jaren nogal wat plannen zijn ontwikkeld die vervolgens weer in de ijskast zijn verdwenen wordt veel ontkenning waargenomen, een soort struisvogelpolitiek: als ik maar lang genoeg net doe of die verandering er toch niet komt dan gaat het vanzelf wel over. In de loop der jaren is dat gedrag soms bekrachtigd door bij nader inzien toch weer af te zien van de voorgestelde verandering of hem toch niet zo rigoureuus door te voeren als aanvankelijk voorgesteld. Ook op overheidsniveau komt dat voor: het volledig verdwijnen van intramurale instellingen is inmiddels weer ingeruild voor een gedifferentieerd beeld van allerlei voorzieningen, van grote instelling tot kleinschalige ouderinitiatieven en alles wat daar tussen zit. Was het een paar jaar geleden voor organisaties nog gevaarlijk om te beweren een forse afgeschermd hoofdlocatie te willen behouden, vandaag de dag mag het weer gezegd worden.

Een aantal organisaties kiest er nadrukkelijk voor hun missie en visie nu ook daadwerkelijk om te zetten in een andere werkelijkheid, een heel andere dienstverlening met alle consequenties van dien.

Voor sommige medewerkers in organisaties met een historie zoals eerder beschreven is het even schrikken als zij ontdekken dat het deze keer ernst is. In het negatieve geval komt de weerstand verlaat op gang, in de fase waarin operationalisering plaatsvindt. Simpel omdat men geleerd heeft dat het bij nader inzien steeds weer blijkt mee te vallen. Maar nu dus niet! Een gevaarlijke fase voor weerstand omdat het nu om de daadwerkelijke vertaling naar het dagelijks leven gaat en men de kans loopt dat goed bedoelde initiatieven in de kiem gesmoord worden door een niet mee ontwikkelde attitude en verlate weerstandsreacties. Weerstand in die fase berokkend schade aan de inhoudelijke ontwikkelingen, cliënten zijn er de dupe van. En dergelijke verlate weerstand, gebaseerd op ongelooft, leidt vrijwel altijd tot ernstige conflicten.

Oorzaken

Om te voorkomen dat weerstand op de meest ongunstige momenten tot uiting komt is het verstandig zich bij de start van het veranderingsproces al een aantal vragen te stellen:

1. Is het doel van de veranderingen voor iedereen helder?
2. Kunnen de betrokkenen invloed uitoefenen op de veranderingen?
3. Hoe worden zij over achtergronden en wijze van veranderen geïnformeerd?
4. Komen de veranderingen onverwacht voor hen?
5. Kunnen functionarissen zich bedreigt voelen in hun positie of hun manier van werken door de veranderingen?
6. Is er een negatieve aanleiding voor de veranderingen waardoor medewerkers het gevoel kunnen krijgen dat er getwijfeld wordt aan hun kwaliteiten?
7. Ziet men op tegen het extra werk dat mogelijk aan de veranderingen vast zit?
8. Zitten er veel onzekerheden aan de veranderingen vast waardoor betrokkenen niet goed weten waar men aan toe is?
9. Is er voor alle betrokkenen voldoende tijd om te wennen aan de veranderingen?
10. Is aan alle voorwaarden om de veranderingen te laten slagen voldaan?
11. Is het een cultuurverschijnsel in deze organisatie dat men moeite heeft met alles wat nieuw of anders is?

12. Is de weerstand gebaseerd op een verschil van inzicht of visie?

Suggesties

Bij elk van de twaalf hiervoor genoemde gebieden waarin de oorzaken van de weerstand zich kunnen bevinden horen suggesties voor de wijze waarop met de weerstand kan worden omgegaan:

1. Zorg voor heldere informatie over de bedoelingen van de veranderingen en ondersteun alle betrokkenen bij het vertalen daarvan naar hun eigen situatie
2. Creëer mogelijkheden voor participatie in overleg over de veranderingen; geef vernieuwers uit de betrokken doelgroepen een actieve rol
3. Zorg er voor dat de veranderingen steeds als thema op de agenda's van de verschillende overlegvormen staan
4. Voorkom verrassingen door in een zo vroeg mogelijk stadium informatie te verstrekken
5. Schep duidelijkheid over de aard en de consequenties van de veranderingen
6. Bekrachtig aanwezige kwaliteiten binnen de organisatie maar wees ook eerlijk wanneer onvoldoende presteren wel een reden is voor de veranderingen
7. Maak de effecten van de veranderingen voor het dagelijks werk zo concreet mogelijk en wees alert op taakverzwaring als gevolg van de veranderingen
8. Wees glashelder in de gewenste koers maar respecteer ook dat ondersteuning nodig kan zijn bij het zich leren afstemmen op die koers (zie die ondersteuningsbehoefte niet als een vorm van weerstand)
9. Maak een voor alle betrokkenen realistisch tijdsplan; niet iedereen heeft hierin hetzelfde tempo
10. Breng ik kaart waaraan voldaan moet zijn om te kunnen veranderen; laat betrokkenen hierin actief participeren of vraag om feedback hierop
11. Investeer intensief in attitude en cultuur(verandering) wanneer blijkt dat weerstand met name te maken heeft met de cultuur binnen de organisatie
12. Argumenteer bij verschil van inzicht; zoek naar wegen om tot uitwisseling met anderen te komen wanneer een visieverschil de basis van de weerstand vormt; trek conclusies en consequenties wanneer er een onoverbrugbaar verschil in visie bestaat

Onvermijdelijk

Ook na zorgvuldig omgaan met bovenstaande suggesties en wellicht nog veel meer te doen zal weerstand bij veranderingen zich aandienen. Een normaal verschijnsel dat bij veranderen hoort, soms zelfs een heel gezonde werking heeft daar waar men bijvoorbeeld erg hard van stapel loopt. Het maakt erg uit hoe die weerstand gedefinieerd wordt en of een organisatie na kritische zelfreflectie kan zeggen er alles aangedaan te hebben om factoren die weerstand veroorzaken weg te nemen. Beleidsmakers die hier luchthartig mee omgaan, krijgen vanzelf de rekening gepresenteerd en diskwalificeren zich in feite als professional veranderaars. In dat geval zijn niet de betrokkenen met weerstand het probleem maar de beleidsmakers. Ze roepen de weerstanden in feite zelf op en berokkenen daarmee meerschade aan het veranderingsproces dan degenen die (reactief) weerstand vertonen.

Tenslotte: veranderen is mensenwerk. Daar komen dus ook emoties aan te pas. Het is bijvoorbeeld nogal wat wanneer men zich realiseert dat men vertrouwde ankerpunten kwijt is of kwijt gaat raken, hoe verouderd en disfunctioneel die wellicht ook (b)lijken te zijn. Geef daarom ruimte aan emoties en bekritiseer nooit het gevoel dat door de (komende) veranderingen wordt opgeroepen. Het heeft geen enkele zin te beargumenteren dat dergelijke gevoelens onterecht zijn, gevoel is immers altijd waar! Gevoelens zijn niet met

redeneringen weg te poetsen. Professionele veranderaars steken hun energie liever in het zoeken naar de achtergronden van die gevoelens zoals ze dat ook doen bij weerstanden en zoals hun medewerkers dat doen bij het proberen te begrijpen van hun cliënten.

Gepubliceerd in Bulletin Werk & Dagbesteding, nr. 1, 2005.